

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
(SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan**



**Oleh:
Vela Miarri Nurma Arimbi
NIM. 07101244028**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
AGUSTUS 2011**

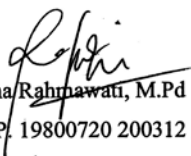
HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)-NEGERI DI TEMANGGUNG”** ini telah di setujui oleh pembimbing untuk diujikan.


Menyetujui dan Mengesahkan

Yogyakarta, 12 Juli 2011

Pembimbing I


Tina Rahmawati, M.Pd
NIP. 19800720 200312 2 001

Pembimbing II


Drs. Setya Raharja, M.Pd
NIP. 19651110 199702 1 001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vela Miarri Nurma Arimbi

NIM : 07101244028

Prodi : Manajemen Pendidikan

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau di terbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah berlaku.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam lembar pengesahan adalah asli. Apabila terbukti tanda tangan dosen penguji palsu, maka saya bersedia memperbaiki dan mengikuti yudisium satu tahun kemudian.

Yogyakarta, 12 Juli 2011

Yang menyatakan



Vela Miarri Nurma Arimbi

NIM. 07101244028


HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG” telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 Juli 2011 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI			
Nama	Jabatan	Tanda tangan	Tanggal
Tina Rahmawati, M.Pd	Ketua Penguji		02-08-2011
Suyud, M.Pd	Sekretaris Penguji		11-08-2011
Hermanto, M.Pd	Penguji Utama		01-08-2011
Setya Raharja, M.Pd	Penguji Pendamping		09-08-2011

Yogyakarta, 11-8-2011
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan


Prof. Dr. Achmad Dardiri, M.Hum
NIP. 19550205 198103 1 004

MOTTO

**”Watak tidak bisa dibentuk dengan cara mudah dan diam,
hanya dengan mengalami ujian dan penderitaan,
jiwa akan dikuatkan, visi akan dijernihkan dan sukses akan diraih”**

(Hellen Keller)

**”Orang-orang yang berhasil di dunia adalah orang-orang yang bangkit dan
mencari keadaan yang mereka inginkan, dan jika tidak menemukannya,
mereka dan membuatnya sendiri”**

(George Bernard Show)

PERSEMBAHAN

Karya ini dengan penuh rasa syukur penulis persembahkan untuk:

1. Untuk ayahanda dan ibunda tercinta yang tak hentinya menyayangi dan terimakasih atas semua ridho, doa, nasehat, dan kepercayaan kepada penulis.
2. Untuk adik-adikku tersayang.
3. Almarhum kakekku yang senantiasa memberikan nasehat, dan doa kepada penulis.
4. Almamaterku.
5. Nusa, Bangsa, dan Agama.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
(SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG**

Oleh:

**Vela Miarri Nurma Arimbi
NIM. 07101244028**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) kepemimpinan kepala SMK Negeri di Temanggung; (2) kinerja guru SMK Negeri di Temanggung; dan (3) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *expostfacto*. Populasi dalam penelitian ini adalah para guru SMK Negeri di Temanggung yang berjumlah 247 guru kemudian diambil sampel sebanyak 150 guru yang dipilih dengan teknik *area proportional random sampling*. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner dengan skala likert yang memiliki 4 alternatif jawaban, terdiri atas 100 butir. Instrumen penelitian diujicobakan kepada 30 guru. Uji validitas instrumen yang digunakan adalah validitas isi dengan teknik *experts judgment*, sedangkan untuk reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Analisis data menggunakan teknik analisis regresi sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut. (1) Kepemimpinan Kepala SMK Negeri di Temanggung menurut sebagian guru (54%) termasuk dalam kategori tinggi; kemudian (2) Kinerja guru SMK Negeri di Temanggung lebih dari separuh guru (54%) dalam kategori tinggi; dan (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 30,6% variansi yang terjadi pada kinerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan 69,4% lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Kata Kunci: *kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, SMK Negeri.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum

Ungkapan puji dan syukur penulis tunjukan kehadiran ALLAH Yang Maha Esa atas segala nikmat yang telah dianugerahkan kepada penulis, sehingga penyusunan tugas akhir (skripsi) ini dapat terselesaikan.

Skripsi yang berjudul” PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG” ini tidak mungkin dapat terselesaikan tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis akan menghaturkan terimakasih yang sedalam -dalamnya kepada:

1. Bapak Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta beserta staf, yang telah memohonkan ijin penelitian untuk keperluan skripsi.
2. Bapak Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah menyetujui dan memberikan kemudahan dalam melakukan penelitian sampai pada penyusunan skripsi.
3. Ibu Tina Rahmawati, M.Pd selaku dosen pembimbing I skripsi yang penuh dengan keikhlasan membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas segala ilmu yang selalu diberikan sebagai motivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Setya Raharja, M.Pd dosen pembimbing II skripsi yang penuh dengan keikhlasan membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan

skripsi ini. Terima kasih atas segala ilmu yang selalu diberikan sebagai motivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Hermanto, M. Pd selaku penguji utama yang telah memberikan saran dalam ujian skripsi.
6. Bapak Suyud, M. Pd selaku sekretaris penguji yang telah memberikan saran dalam ujian skripsi.
7. Para dosen program studi Manajemen Pendidikan yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
8. Kepala sekolah SMK Negeri di Temanggung, beserta seluruh stafnya atas segala data, informasi, dan semua masukannya selama proses pengambilan data dalam penelitian.
9. Keluarga tercinta; Bapak Umar Bundhori & Ibu Romiyati serta adik-adikku yang senantiasa memberikan semangat, mendoakan, dan menemani penulis dalam suka maupun duka.
10. David Ragil Saputra yang selalu memberikan semangat, mendoakan, dan menemani penulis dalam suka maupun duka
11. Seluruh teman-teman seperjuangan program studi Manajemen Pendidikan angkatan 2007 yang senantiasa mendukung, menyemangati dan memberikan bantuan serta berbagi cerita, cinta, dan doa.
12. Semua pihak yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya keterbatasan yang ada. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi dunia penelitian pada umumnya.

Yogyakarta, Agustus 2011

Vela Miarri Nurma Arimbi

NIM. 07101244028

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11

BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN PENGAJUAN

HIPOTESIS

A. Kinerja Guru	13
1. Pengertian Kinerja Guru	13
2. Manajemen Kinerja Guru dalam Sistem Organisasi Sekolah.	16
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	17
4. Penilaian Kinerja Guru	23
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah	29
1. Pengertian Kepemimpinan	29
2. Fungsi Kepemimpinan	32
3. Gaya dan Tipe Kepemimpinan	34
4. Kepemimpinan yang Efektif	40
5. Syarat-syarat Kepemimpinan	41
6. Kepemimpinan Kepala Sekolah	43
a. Pengertian Kepala Sekolah	43
b. Kompetensi Kepala Sekolah	44
c. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah	51
C. Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru ...	54
D. Kerangka Berpikir	59
E. Hipotesis Penelitian	62

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	63
1. Pendekatan Penelitian	63

2. Tempat dan Waktu Penelitian	64
B. Populasi dan Sampel Penelitian	64
1. Populasi Penelitian	64
2. Sampel Penelitian	65
C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	66
1. Variabel Penelitian	66
2. Definisi Operasional	67
D. Metode Pengumpulan Data	69
E. Instrumen Penelitian	70
F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	74
1. Uji Validitas	74
2. Uji Reliabilitas	76
G. Teknik Analisis Data	78
1. Analisis Deskriptif	78
2. Uji Persyaratan Analisis	79
a. Uji Normalitas	79
b. Uji Linearitas	80
3. Teknik Analisis Statistik untuk Pengujian Hipotesis	81
a. Persamaan Garis Regresi Sederhana	81
b. Koefisien Korelasi antara Prediktor dengan Kriteria	81
c. Sumbangan Efektif (SE)	83
d. Kriteria Penerimaan dan Penolakan Hipotesis	83

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Tempat Penelitian	85
B. Deskripsi Hasil Penelitian	90
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah	91
2. Kinerja Guru	95
C. Pengujian Persyaratan Analisis	98
D. Pengujian Hipotesis Statistik	100
E. Pembahasan Hasil Penelitian	102
1. Kepemimpinan Kepala SMK Negeri di Temanggung	102
2. Kinerja Guru SMK Negeri di Temanggung	105
3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Temanggung	108
F. Keterbatasan Penelitian	110

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	111
B. Saran	112

DAFTAR PUSTAKA	113
-----------------------------	------------

LAMPIRAN	118
-----------------------	------------

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Besar Populasi Penelitian	64
Tabel 2. Besar Sampel Penelitian	66
Tabel 3. Kisi-kisi Kepemimpinan Kepala Sekolah	72
Tabel 4. Kisi-kisi Variabel Kinerja Guru	73
Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	77
Tabel 6. Kategorisasi Skor Penelitian	79
Tabel 7. Hasil Kategori Fungsi Karisma Kepala Sekolah.....	91
Tabel 8. Hasil Kategori Fungsi Idealisme Kepala Sekolah.....	92
Tabel 9. Hasil Kategori Fungsi Motivasi Inspirational Kepala Sekolah.....	92
Tabel 10. Hasil Kategori Fungsi Intelektual Kepala Sekolah	93
Tabel 11. Hasil Kategori Fungsi Kepedulian Kepala Sekolah.....	93
Tabel 12. Hasil Kategori Kepemimpinan Kepala Sekolah	94
Tabel 13. Hasil Kategori Aspek Perencanaan Pembelajaran	96
Tabel 14. Hasil Kategori Aspek Pelaksanaan Pembelajaran	96
Tabel 15. Hasil Kategori Aspek Penilaian Pembelajaran	96
Tabel 16. Hasil Kategori Aspek Tindak Lanjut Penilaian Hasil Pembelajaran .	97
Tabel 17. Hasil Kategori Kinerja Guru	97
Tabel 18. Hasil Uji Normalitas Sebaran	99
Tabel 19. Hasil Uji Linearitas	100
Tabel 20. Ringkasan Hasil Analisis Regresi	101

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Skema Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	62
Gambar 2. Grafik Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah	94
Gambar 3. Grafik Frekuensi Kinerja Guru	98

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1.	119
1. Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah	120
2. Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Guru.	124
Lampiran 2.	128
1. Data Penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah	129
2. Data Penelitian Kinerja Guru.	137
Lampiran 3.	145
1. Uji Validitas	146
2. Uji Reliabilitas.....	148
Lampiran 4.	149
1. Statistik Deskriptif (Distribusi Frekuensi KepemimpinanKepala Sekolahdan Kinerja Guru)	150
2. Perhitungan Jumlah Interval dan Panjang Kelas.	151
3. Hasil Uji Kategori Data.....	153
Lampiran 5.	154
1. Uji Normalitas	155
2. Uji Linearitas	156
3. Uji Regresi Linear	157
Lampiran 6.	158
1. <i>Experts Judgment</i> Instrumen Penelitian	159
2. Rangkuman jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMK Negeridi Temanggung	160
3. Surat Ijin Penelitian	161

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan yang bermutu menurut E. Mulyasa (2009: 4-6) merupakan syarat untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera. Sebagaimana diketahui bahwa banyak negara yang tidak memiliki sumber daya alam yang melimpah namun dapat mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyatnya. Hal tersebut dapat terjadi akibat dari pendidikan yang mereka miliki mempunyai kualitas yang baik, sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Agar pendidikan dapat berkualitas salah satu faktor penting yang harus dipenuhi adalah pada keberadaan guru, kepala sekolah yang bermutu, yang professional, sejahtera dan bermartabat.

Sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, terdiri dari beberapa manusia dalam rangka mencapai visi dan misi, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang paling besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor SDM merupakan faktor yang dapat menggerakkan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, namun SDM juga dapat sebagai faktor penghambat menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan faktor manusia sebagai penentu arah kebijaksanaan dan pelaksana langsung pencapaian tujuan organisasi. Melihat betapa pentingnya peranan manusia dalam organisasi, maka kepala sekolah

sebagai penentu kebijakan harus memberi perhatian yang lebih terhadap lingkungan sekolah dan orang-orang yang berada di dalamnya.

Pernyataan pemerintah yang tercantum dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa fungsi dan tujuan pendidikan nasional yaitu:

”Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Pemerintah memberikan perhatian serius terhadap upaya peningkatan kemampuan profesional guru melalui kebijakan sertifikasi guru (Permendiknas No. 18 Tahun 2007). Namun menurut Unifah Rosyidi (Kompas, 7 Oktober 2009: 12), kinerja guru yang sudah lulus proses sertifikasi masih belum memuaskan. Dari hasil survey yang dilakukan Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) hasil sementara yang diperoleh di 16 propinsi dari total 28 propinsi yang sedang disurvei, ditemukan bahwa dampak program sertifikasi kurang memuaskan. Para guru yang telah lulus sertifikasi diharapkan mengalami perubahan pola kerja, motivasi kerja, pembelajaran, dan peningkatan kualitas diri. Namun ternyata masih tetap sama seperti sebelumnya, kinerja guru tetap rendah. Kondisi kinerja guru yang belum memuaskan saat ini merupakan tantangan bagi semua pihak untuk selalu berusaha mencari jalan bagi upaya peningkatan kinerja guru menuju terciptanya guru-guru profesional.

Kinerja guru banyak disangkutpautkan dengan rendahnya mutu pendidikan. Guru sebagai makhluk sosial juga memerlukan kebutuhan yang lain

untuk dapat bekerja dengan baik. Untuk dapat berpikir serta bekerja secara maksimal dalam kerjanya, guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dimana mereka berada serta kepala sekolah yang profesional. Mungkin dengan guru berada dalam lingkungan kerja yang baik dimana didalamnya terdapat suatu kondisi yang memacu bekerja dengan baik, mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi, serta gotong royong yang baik, maka akan dapat menciptakan suatu kondisi kerja yang baik sehingga akan dapat lebih meningkatkan kinerja seorang guru untuk bekerja. Selain itu, guru juga akan dapat melaksanakan kegiatan PBM, membangkitkan potensi siswa dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab apabila didukung oleh kondisi tubuh, suasana kejiwaan, sarana prasarana serta proses pengelolaan organisasi sekolah yang ada mendukung bagi timbulnya semangat kerja yang tinggi.

Perlu diketahui bahwa tidak semua masyarakat dimana para guru berada adalah masyarakat yang seperti telah disebutkan di atas. Hal tersebut berakibat pada tindakan guru yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya. Beratnya tugas yang menjadi tanggung jawab guru apabila tidak dilaksanakan dalam suatu sistem kerja yang rapi menjadikan banyak guru yang kehilangan semangat kerja di dalam melaksanakan tugasnya. Hilangnya semangat kerja ini merupakan masalah pokok dan mendasar yang harus dihindari. Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang guru ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kinerja yang tinggi. Selain itu guru mempunyai tugas untuk mendidik, mengajarkan dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, seorang guru dituntut memiliki beberapa kemampuan dan keterampilan tertentu

Dalam rangka menciptakan guru profesional yang berkinerja tinggi pada setiap lembaga pendidikan, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 8 tentang menjadi pendidik profesional tersebut ditegaskan, "Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional". Dalam hal ini guru yang melaksanakan pekerjaan pada lembaga pendidikan wajib memiliki kualifikasi tersebut yang menjamin keahlian, kemahiran atau kecakapannya sebagai pendidik profesional. Kriteria-kriteria wajib tersebut merupakan standar mutu yang harus dipenuhi oleh guru. Profesionalitas guru yang memenuhi standar tersebut merupakan pendukung terciptanya kualitas seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya.

Terciptanya kualitas kinerja guru yang profesional di sekolah membutuhkan dukungan peran kepala sekolah yang kompeten sebagai leader dan manager (Wahyudi, 2009: 29-36). Di satu sisi, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin (*leader*) yang memiliki visi ke masa depan yang jelas dan dapat diwujudkan serta mampu mendorong proses transparansi di sekolah. Di sisi lain, kepala sekolah berperan sebagai manajer, yang memiliki strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, maka memerlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa

kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang konduktif. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung pada peran kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan memegang peranan sangat sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, disamping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tanpa kemampuan-kemampuan utama seperti kepemimpinan yang baik, kinerja yang baik, komunikasi yang baik, kemampuan dalam memecahkan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam proses kegiatan belajar mengajar, kepala sekolah akan sulit dalam mensosialisasikan ide, usulan, saran, atau pikiran-pikiran yang dimilikinya kepada guru dan karyawan. Oleh karena itu, kepala sekolah yang merupakan pemimpin harus bisa menjadi contoh serta mampu mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi kepemimpinannya. Untuk kepentingan tersebut Wahjosumidjo (2003: 109) menyatakan bahwa kepala sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan, kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan masyarakat,

sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Semua ini akan terlaksana manakala kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu untuk bekerja dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mempengaruhi partisipasi bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan perasaan puas dan dapat bekerja sesuai dengan konteksnya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, memonitor dan menganalisis prestasi, serta mampu mengembangkan prestasi para pengikutnya, yaitu dengan memberikan pengarahan dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik.

Setelah melihat uraian di atas, tampak bahwa mutu proses pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh sinergisnya proses interaksi antara faktor-faktor dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan manager sekolah, kompetensi kepala sekolah, lingkungan sekolah terhadap faktor kinerja guru. Lemahnya manajemen atas faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi pencapaian tingkat mutu pendidikan pada sekolah menjadi kurang optimal diantaranya tampak dalam hasil UN para siswa yang rendah dan berdampak pada kualitas SDM yang tidak mampu bersaing. Hal ini mewujudkan bahwa guru berperan penting dalam proses belajar para siswa dan hasil belajar siswa yang mencerminkan kualitas kerja guru dalam mendidik para siswa. Hal ini disebabkan oleh rendahnya profesionalitas guru, kurangnya fasilitas pendidikan, dan manajemen pendidikan yang belum efektif dan efisien. Masalah-masalah ini saling berkait menciptakan kondisi pendidikan

yang kurang kondusif bagi para guru untuk menunjukkan kinerjanya sebagai guru profesional dalam proses pendidikan SDM yang bermutu.

Hal tersebut dapat terlihat pada beberapa sekolah SMK Negeri di Temanggung, pelaksanaan kepemimpinan belum sesuai dengan hal yang diharapkan. Hal tersebut dapat terlihat dari kebiasaan yang dilakukan oleh kepala sekolah ketika melakukan monitoring hanya sekedar keliling kelas saja tanpa mencoba untuk memastikan kondisi kelas tersebut. Kemudian terdapat kepala sekolah yang kurang cepat tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi guru maupun siswa sehingga terkesan kepala sekolah tersebut kurang bijaksana dalam pengambilan keputusan. Dalam kaitannya dengan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya, dan dia sendiri harus berbuat baik. Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus juga memberi contoh, sabar, dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hadjar Dewantara: *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah memberi kemauan, dibelakang menjadi pendorong atau memberi daya).

Kinerja guru merupakan hasil kerja dan kemajuan yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibanya. Kinerja yang baik itu diantaranya terlihat dari guru yang ingin hadir ke sekolah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh menggunakan rencana pelajaran, guru mengajar dengan semangat dan senang hati, menggunakan metode yang bervariasi sesuai dengan materi pelajaran, melakukan evaluasi pengajaran dan menindak lanjuti hasil evaluasi. Kinerja guru yang tinggi ini akan banyak memberikan

pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan peserta didik dalam mencapai tingkat kompetensinya. Namun demikian, kinerja guru juga disangkutpautkan dengan kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi antar sesama guru dan kepala sekolah dapat dikatakan kurang berjalan dengan baik, kepala sekolah kurang memberikan motivasi yang penuh terhadap guru sehingga terkadang guru masih enggan untuk mengembangkan tingkat profesionalitasnya. Dengan kondisi seperti ini, otomatis akan terjadi pergeseran peran guru dalam proses pengembangan potensi peserta didik, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya.

Dari beberapa penelitian yang berkaitan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, disebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan, pengaruh dan sumbangan terhadap kinerja guru. Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Endang Kusmiah (2010: 103) bahwa terdapat hubungan yang signifikan dari keterampilan konseptual kepala sekolah menurut persepsi guru, keterampilan hubungan antar manusia kepala sekolah menurut persepsi guru, keterampilan teknis kepala sekolah menurut persepsi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Sukomanunggal Kota Surabaya. Lebih lanjut dari penelitian Fredikus Djelahu Maigahoaku (2010: 135) membuktikan bahwa terdapat sumbangan yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kompetensi guru secara bersama terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Manggarai.

Oleh karena itu agar diperoleh kualitas pendidikan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan maka guru dituntut untuk selalu memiliki kinerja yang tinggi. Dengan demikian masalah kinerja guru ini perlu mendapatkan perhatian yang serius. Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka peneliti bermaksud melaksanakan penelitian tentang kinerja guru ditinjau dari pelaksanaan fungsi kepemimpinan kepala sekolah.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, sebagai berikut:

1. Kualitas pendidikan di sekolah seringkali dipandang dari sejauhmana prestasi siswa, guru atau kepala sekolah, sehingga kinerja guru menjadi salah satu sorotan.
2. Guru sebagai pendidik wajib memiliki kriteria-kriteria, yaitu: kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional sehingga terciptanya kualitas kinerja guru yang profesional.
3. Kinerja guru dituntut dengan indikasi kemampuan merancang program pembelajaran, menata, mengelola kelas, mendidik, mengajar, dan melatih para peserta didik dalam proses pembelajaran.
4. Adanya perbedaan motivasi yang dimiliki tiap-tiap guru dan lingkungan kerja sehingga kualitas kinerja guru di sekolah akan berbeda-beda pula.
5. Kerja sama antara guru, staf atau karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa untuk pengembangan dan kemajuan sekolah berkaitan dengan peran

kepala sekolah sebagai leader dan manager sehingga perlu dicermati mengenai kepemimpinan kepala sekolah lebih lanjut.

6. Kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut mampu mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang direncanakan sehingga diharapkan kemampuan manajemen dan kepemimpinan terlaksana dengan baik dalam meningkatkan mutu pendidikan.
7. Kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga berdampak pada kinerja atau prestasi kerja guru baik dan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah.
8. Sering ditemui kepala sekolah dalam memimpin mengalami beberapa kendala diantaranya dalam mengorganisasikan kegiatan guru sehingga terdapat guru yang tidak disiplin. Hal ini mengidentifikasikan bahwa kepala sekolah dituntut mampu melaksanakan tugas sebagai administrator, sekaligus sebagai pemimpin (*leader*), manager, dan supervisor.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini akan lebih ditekankan pada kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, yang pada hakikatnya merupakan salah satu kunci keberhasilan proses pelaksanaan atau peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang ada, tidak semua dijadikan masalah penelitian, karena keterbatasan peneliti sehingga peneliti membatasi masalah pada pelaksanaan fungsi kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, serta hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung.

D. Rumusan Masalah

Dari batasan masalah di atas maka rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung?
2. Bagaimana kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung?
3. Adakah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal berikut.

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung.
2. Kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung.
3. Adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung.

F. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Untuk mengembangkan pengetahuan dan keilmuan dalam Manajemen Pendidikan, sehingga akan bermanfaat bagi program studi Manajemen Pendidikan berupa informasi dan referensi dalam meningkatkan kualitas

pendidikan, khususnya dalam mengembangkan wawasan dan materi dalam bidang kepemimpinan pendidikan.

b. Manfaat Praktis

Bagi Kepala sekolah, sebagai masukan bagi kepala sekolah tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Temanggung ditinjau dari fungsi kepemimpinan kepala sekolah berupa karisma kepala sekolah, intelektual kepala sekolah, idealisme kepala sekolah, motivasi inspirasi kepala sekolah, dan kepedulian terhadap individu guru. Sedangkan bagi guru, sebagai masukan bagi guru untuk lebih meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak pada peningkatan kinerja dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dan mampu bekerja sama antar guru, karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa untuk pengembangan dan kemajuan sekolah.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Muhammad As'ad (2003: 47) menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja itu berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Orang yang tingkat kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, begitu juga sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berkinerja rendah.

Selanjutnya Suryadi mengutip dari Seribner (1979) mengatakan bahwa kinerja atau performansi berasal dari akar kata "*to performance*" yang mempunyai beberapa arti yang berarti: 1) mengerjakan atau membawa, 2) mengganti atau mengisi seperti sumpah, 3) menghabisi atau menyelesaikan suatu penanganan, dan 4) mengerjakan apa yang diharapkan dari seseorang atau mesin. Maka beliau menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu lembaga, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan lembaga bersangkutan secara legal atau tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral atau etika (Suryadi Prawerosentono, 1999: 1-2)

Roeky Achmad S (2000: 6), kinerja merupakan hasil atau apa yang keluar dari suatu pekerjaan dan sumbangan mereka pada lembaga. Prestasi kerja

adalah suatu hasil kerja yang dikerjakan atau yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai pendidik, manajer lembaga pendidikan, administrator, supervisor, inovator, dan motivator atau apa pun yang penilaiannya dilaksanakan oleh suatu institusi tertentu, baik lembaga internal maupun eksternal.

Malayu SP Hasibuan (2001: 94) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Muljani (1999: 82) mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang pekerja. Oleh karena itu ia mengungkapkan pengertian kinerja yang dianggapnya representatif harus juga menggambarkan tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Dengan demikian, kinerja dapat dikatakan sebagai suatu pekerjaan suatu perbuatan, prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata, sehingga kinerja dapat pula diartikan sebagai penampilan kerja.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok guna melaksanakan tugas kerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja dalam arti sebagai penampilan kerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang, dan pengekspresian ini menuntut pengambil alihan tanggung jawab atau kepemilikan menyeluruh seseorang pekerja terhadap pekerjaannya. Seseorang yang dapat mengekspresikan potensinya secara optimal

akan menangani suatu pekerjaan dengan baik dan akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, dalam hal ini peran lingkungan pekerjaan seperti suasana kerja, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kerjasama dengan rekan sejawat sangat penting karena dapat berpengaruh terhadap kinerja pekerja baik secara individual maupun secara kelembagaan.

David dkk dalam Ahyat Muh (2002: 13) mengungkapkan:

”untuk dapat mengetahui tingkat kualifikasi kinerja guru dan tingkah lakunya harus melingkupi tiga kategori guru dalam pelaksanaan pembelajaran yang dikelolanya, yaitu merencanakan atau mempersiapkan aktifitas ruang kelas, mengorganisasikan sekaligus melakukan kontrol terhadap sikap siswa dalam proses belajarnya, dan mengajar dalam arti terfokus pada penyediaan bimbingan belajar bagi siswa. Belajar mengajar pada hakikatnya dapat menjadi dua aktifitas, yaitu kegiatan belajar dan kegiatan mengajar dan masing-masing kegiatan memiliki makna yang berbeda”.

Bertolak dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan *output* yang dihasilkan tercermin baik kualitas maupun kuantitasnya.

Untuk melihat kinerja seseorang atau suatu argumentasi harus mengacu pada aktifitas orang tersebut selama melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya. Maksudnya adalah tingkat kualifikasi kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya. Dalam kaitannya dengan kinerja guru dalam kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya tersebut. Maka kinerja guru dalam kegiatannya seperti merencanakan,

melaksanakan, dan mengevaluasi proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh sikap mental dan profesionalisme guru.

Sehubungan dengan masalah pengelolaan interaksi belajar mengajar, Sardiman (2007: 164) mengemukakan ada 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh guru antara lain:

- a. Menguasai bahan
- b. Mengelola proses belajar mengajar
- c. Mengelola kelas
- d. Menggunakan media atau sumber belajar
- e. Menguasai landasan-landasan kependidikan
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar
- g. Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran
- h. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan untuk keperluan pengajaran.

Guru sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan, disamping memahami hal-hal yang bersifat filosofis dan konseptual juga harus mengetahui atau melaksanakan hal-hal yang bersifat teknis. Hal-hal yang bersifat teknis ini terutama kegiatan mengelola dan melaksanakan interaksi belajar mengajar yang tercantum dalam sepuluh kompetensi guru di atas. Apabila guru sudah dapat menguasai dan memahami ke-sepuluh kompetensi tersebut, maka kinerjanya pun otomatis akan meningkat.

2. Manajemen Kinerja Guru dalam Sistem Organisasi Sekolah

Menurut Oemar Hamalik (2007: 45) manajemen organisasi membutuhkan suatu pendekatan sistem termasuk organisasi sekolah. Dalam pendekatan organisasi sekolah dapat dilihat sebagai suatu sistem kesatuan yang

saling berkaitan antara faktor *input*, proses, *output*, dampak, dan lingkungan dalam menjalankan fungsinya termasuk pengelolaan kinerja guru. Menurut Roeky Achmad S. (2000: 6) manajemen kinerja berkaitan dengan usaha yang dilakukan pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Jadi sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan membutuhkan suatu pendekatan sistem dalam merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi sekolah.

Jadi manajemen kinerja guru pada organisasi sekolah merupakan usaha sistematis mengelola kinerja para guru dengan tujuan meningkatkan kinerjanya baik secara individu maupun berkelompok dan meningkatkan kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan sebagai suatu sistem yang padu. Selain itu, manajemen kinerja guru di sekolah juga merupakan proses yang mengutamakan komunikasi yang terbuka dan dalam relasi kemitraan antara kepala sekolah sebagai pemimpin dan para guru sebagai staff pendidik profesional. Komunikasi tersebut dilaksanakan melalui kepemimpinan dalam menetapkan tujuan pendidikan, rencana kerja, memberi umpan balik, penilaian kinerja dan pengembangan sekolah.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan atau pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut Suryadi Prawirosentono (1999: 29-32) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Efektivitas dan efisiensi. Efektivitas suatu orang adalah ukuran yang ditunjukkan oleh kenyataan bahwa tujuan orang tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Efisiensi berkaitan dengan jumlah yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan.
2. Otoritas dan tanggung jawab. *Authority* (otoritas) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu kegiatan organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh peserta organisasi kepada para anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
3. Disiplin, meliputi disiplin waktu dan disiplin kerja.
4. Inisiatif dan kreatifitas, ialah kemampuan memberdayakan daya pikir untuk menyelesaikan pekerjaan kantor, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari para peserta yang berkecimpung dalam organisasi tersebut. Tanggung jawab akan tugasnya atau rasa tanggung jawab berkaitan atau dapat dikaitkan dengan tingkat disiplin para peserta organisasi. Semakin baik disiplin para peserta organisasi, diharapkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan akan bertambah baik. Inisiatif yang merupakan pencerminan kreatifitas ide yang bernuansa daya dorong dalam mencapai tujuan organisasi dengan baik. Di samping itu efektivitas dan efisiensi dapat menjadi tolak ukur kinerja suatu organisasi, kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai dalam lingkup pekerjaan atau jasa yang bersangkutan di lingkungan sebuah organisasi.

Menurut Henry Simanora (1997: 500) kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari
 - 1. Kemampuan dan keahlian
 - 2. Latar belakang
 - 3. demografi
- b. Faktor psikologis
 - 1. Persepsi
 - 2. *Attitude*
 - 3. *Personality*
 - 4. Pembelajaran
 - 5. motivasi
- c. Faktor organisasi
 - 1. Kepemimpinan
 - 2. Penghargaan
 - 3. Struktur
 - 4. *Job Design*
 - 5. Sumber daya

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah N0. 74 Tahun 2008 Bab II Pasal 3 tentang Kompetensi dan Sertifikasi. Disebutkan terdapat empat kompetensi guru yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

a. Kompetensi Pedagogik

Menurut Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir a, kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 pasal 3, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:

- 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
- 2) Pemahaman terhadap peserta didik dan pengembangan potensi peserta didik.
- 3) Pengembangan kurikulum atau silabus.
- 4) Perancangan pembelajaran.
- 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
- 6) Evaluasi hasil belajar.
- 7) Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- 8) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi Kepribadian

Menurut Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir b, kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 pasal 3, kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup sebagai berikut:

- 1) Kepribadian yang harus mantap, stabil dan dewasa.
- 2) Kepribadian yang disiplin, arif, bijaksana dan berwibawa.
- 3) Kepribadian yang beriman, bertaqwa dan berakhlak mulia
- 4) Kepribadian yang jujur, sportif dan demokrasi
- 5) Kepribadian menjadi teladan yang baik bagi peserta didik dan masyarakat
- 6) Secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri
- 7) Pengembangan diri secara mandiri dan berkelanjutan

c. Kompetensi Sosial

Menurut Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir d, kompetensi sosial adalah kemampuan guru bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 pasal 3, kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:

- 1) Berkomunikasi lisan, tulis, dan atau fungsional

- 2) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik
- 3) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem yang berlaku
- 4) Menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.

d. Kompetensi Profesional

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir c, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Menurut Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 pasal 3, kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:

- 1) Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.
- 2) Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja profesional guru dapat ditinjau dari kompetensi guru sesuai dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah NO. 74 Tahun 2008 Bab II Pasal 3 tentang Kompetensi dan Sertifikasi. Disebutkan terdapat empat kompetensi guru yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Menurut Gibson, James et. al (2003: 90) perbedaan tingkat kinerja disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Gibson, et al menegaskan , "*..... an employee's behavior is complex because it's affected by a number of enviromental variables and many different individual factors, experiences, and events.*". maksud kutipan ini adalah perilaku seorang karyawan merupakan hal yang kompleks sebab hal itu dipengaruhi oleh sejumlah variabel lingkungan dan banyak faktor perbedaan antara individu, pengalaman, dan peristiwa. Selanjutnya Gibson membedakan pengaruh faktor lingkungan, 1) kerja seperti desain pekerjaan (*job design*), struktur organisasi (*organizational structure*), kebijakan dan peraturan organisasi (*policies and rules*); 2) non kerja, seperti keluarga (*family*), kondisi ekonomi (*economics*). Faktor perbedaan individu, seperti kemampuan dan keterampilan (*abilities and skill*) gender dan ras (*gender dan race*) latar belakang keluarga (*family background*). Faktor perbedaan psikologis seperti kepribadian (*personality*) persepsi (*perception*) sikap (*attitudie*) dan kemapuan belajar (*learning capacity*) yang dapat mempengaruhi perilaku seorang karyawan dan menghasilkan perbedaan kinerja antara setiap karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yaitu dari dalam diri individu itu sendiri (internal) terutama kemampuan atau kompetensi individu, dari organisasional terutama kepemimpinan organisasi, dan dari faktor psikologis organisasi terutama persepsi anggota tentang karakteristik organisasi. Dalam organisasi sekolah, kinerja guru dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri guru itu sendiri yaitu pengetahuan dan kemampuannya atau kompetensinya sebagai guru

profesional, faktor organisasional terutama kepemimpinan kepala sekolah dalam sistem manajemen kinerja guru, dan faktor psikologis organisasi terutama persepsi guru tentang karakteristik sekolah atau lingkungan sekolah itu sendiri.

4. Penilaian Kinerja Guru

Tugas manajer (kepala sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

Malayu SP Hasibuan (2001: 87) mengatakan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Sejalan dengan pendapat Henry Simanora (1997: 415) penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Sementara itu, Husaini Usman (2008: 458) ada lima faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu (1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, (2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, (4) kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu, (5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan. Aspek-

aspek kinerja ini dapat dijadikan landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat diukur menurut bermacam-macam aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, supervisi, kehadiran dan konservasi. Permendiknas Nomor 41 tahun 2007 mengatur tentang standar formal proses pembelajaran di sekolah. Standar proses tersebut meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian. Penentuan aspek pengukuran dilakukan dengan melihat relevansi, signifikansi, dan cakupan yang komprehensif terhadap kinerja guru tersebut untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien mengenai standar formal proses pembelajaran di sekolah.

Riggio (2003: 64) mengatakan bahwa aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai pada sebuah organisasi secara umum mencakup beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja

Prestasi kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang diperoleh karyawan atau pegawai dengan membudayakan segala potensi yang dimiliki. Prestasi kerja dapat dilihat dari kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja. Seorang pegawai yang memiliki kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Tinggi

rendahnya kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja seorang pegawai akan mempengaruhi kinerjanya

2) Tanggung jawab

Tanggung jawab seorang karyawan atau pegawai berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk menjalankan pekerjaannya. Tanggung jawab seorang karyawan dapat diukur dari pelaksanaan tugas, dedikasi yang dimiliki, serta kemampuannya untuk bertanggung jawab terkait dengan semua pekerjaan yang dipercayakan kepadanya selama waktu berlangsung.

3) Ketaatan

Ketaatan karyawan atau pegawai berkaitan dengan disiplin yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaannya. Disiplin ini dilihat dari ketepatan waktu kerja, penggunaan jam kerja, dan kepatuhan terhadap semua aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Ketaatan juga berkaitan dengan sikap sopan santun selama bekerja. Ada kalanya karyawan menunjukkan sikap yang kurang sopan pada saat bekerja. Hal ini dapat menjadi salah satu indikator karyawan yang kurang bertanggungjawab.

4) Kejujuran

Dalam bekerja setiap karyawan dituntut untuk bersikap jujur. Kejujuran dalam hal ini dimaksudkan dengan keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

5) Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki setiap karyawan-karyawan yang tidak mampu bekerjasama dengan orang

lain merupakan cerminan ketidakmampuannya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Selain aspek prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama, juga terdapat beberapa aspek lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini disesuaikan dengan posisi atau jabatan yang dimiliki pegawai. Menurut Noeng Muhadjir (1999: 80-85) terdapat empat model pengukuran kinerja guru. Kriteria pengukuran kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Model STAG (*Standard Teacher Competence Uppraisal Guide*), yang mengetengahkan empat komponen yang terdiri dari tujuan, penampilan (*performance*), evaluasi dan profesionalitas serta kemasyarakatan.
- 2) Model Rob Norris yang mengetengahkan enam komponen terdiri dari kualitas personal profesional, persiapan mengajar, perumusan tujuan, evaluasi, penampilan di kelas, dan penampilan siswa.
- 3) Model Oregon (*OCE CBTE: Oregon College of Education Competency Based Teacher Education*), yang mengetengahkan lima komponen, yang terdiri dari perencanaan dan persiapan kemampuan mengajar, kemampuan hubungan interpersonal, kemampuan hubungan dan tanggungjawab profesional terhadap orang tua, kulikuler, administrasi dan anggaran.
- 4) Model APKG (Alat Penilaian Kinerja Guru) yang telah disadur dari TPAI (*Teacher Performance Assesment Instructure*) yang mengetengahkan lima komponen yang terdiri dari rencana pengajaran, prosedur mengajar, hubungan antar pribadi, standar profesional, dan persepsi siswa.

Berdasarkan uraian tersebut di atas memperlihatkan bahwa terdapat sejumlah aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja guru. Pada penelitian ini aspek penilaian yang digunakan untuk mengukur kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah berdasarkan model APKG yakni perencanaan pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan tindak lanjut hasil pembelajaran yang dalam hal ini akan menjadi indikator untuk mengukur kinerja guru di sekolah.

Menurut E. Mulyasa (2007: 212) rencana pelaksanaan pembelajaran adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu atau lebih kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan dalam silabus. Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) merupakan komponen penting dari KTSP yang pengembangannya harus dilakukan secara profesional. Lebih lanjut disampaikan bahwa RPP merupakan perencanaan jangka pendek untuk memperkirakan atau memproyeksikan apa yang akan dilakukan dalam pembelajaran. Dengan demikian RPP merupakan upaya untuk memperkirakan tindakan yang akan dilakukan dalam kegiatan pembelajaran. RPP perlu dikembangkan untuk mengkoordinasikan komponen pembelajaran, yakni standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok atau standar, indikator hasil belajar dan penilaian. KD berfungsi mengembangkan potensi dasar peserta didik; materi dan standar berfungsi memberikan makna terhadap kompetensi dasar; indikator hasil belajar berfungsi menunjukkan keberhasilan pembentukan kompetensi peserta didik; sedangkan penilaian

berfungsi mengukur pembentukan kompetensi, dan menentukan tindakan yang harus dilakukan apabila kompetensi standar belum terbentuk atau tercapai.

Lebih lanjut Kunandar (2007: 264) secara garis besar dapat ditulis langkah-langkah membuat RPP yaitu meliputi beberapa hal: (1) identitas pelajaran; menuliskan nama mata pelajaran, kelas, semester, dan alokasi waktu, (2) SK atau KD; menuliskan standar kompetensi dan kompetensi dasar sesuai standar, (3) indikator; mengembangkan setiap KD menjadi beberapa indikator, dan indikator menggunakan kata-kata operasional, (4) materi pelajaran; cantumkan materi pelajaran dan dilengkapi uraiannya yang telah dikembangkan dalam silabus, (5) tujuan pembelajaran; disesuaikan dengan indikator, (6) skenario pembelajaran; langkah-langkah yang harus dilakukan, (7) sumber belajar, dan (8) penilaian. Oleh karena itu sebagai seorang guru diwajibkan membuat dan menyusun RPP yang lengkap yang mana memiliki semua unsur seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Pelaksanaan proses pembelajaran meliputi beberapa tahapan yakni; (1) memulai pelajaran, dengan hal: (a) memberi tahukan kegunaan bahan pelajaran yang pada saat itu digunakan dan kaitan atau hubungan dari pelajaran tersebut, (b) menempatkan pokok masalah pelajaran pada saat itu dengan ruang lingkup yang luas, (c) menjelaskan hubungan atau kaitan dengan pelajaran yang lalu, (d) menghubungkan bahan pelajaran dengan pengetahuan yang ada di benak murid atau siswa, (e) menunjukkan bahan pelajaran dari pokok masalah; (2) melaksanakan inti pelajaran dengan cara: (a) menyajikan materi pelajaran, (b) menggunakan strategi, pendekatan, dan metode mengajar, (c) menggunakan alat peraga, media pembelajaran jika dibutuhkan, (d) mengelola kelas, (e) memberikan

penguatan, (f) memiliki keterampilan bertanya; (3) mengakhiri pelajaran, dengan cara: (a) merangkum atau membuat garis besar dari pembahasan atau materi yang disampaikan pada saat pelajaran berlangsung tadi, (b) mengkoordinasikan perhatian siswa terhadap pokok pembelajaran, (c) mengorganisasikan semua kegiatan atau pelajaran yang telah dipelajari dan , (d) melakukan tindak lanjut dari pemberian materi yang telah disampaikan.

Pelaksanaan penilaian pembelajaran berupa: (1) memberikan umpan balik kepada guru dan siswa dengan tujuan memperbaiki cara belajar mengajar, (2) mengukur kemampuan siswa baik kemampuan setelah mengikuti pembelajaran maupun selama proses pembelajaran. Tahapan terakhir adalah melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian ditunjukkan dengan cara: (1) menentukan tercapainya atau tidak ketuntasan belajar siswa baik perseorangan maupun klasikal, (2) menentukan program perbaikan dan pengayaan, dan (3) menentukan nilai kemajuan belajar siswa.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Sebelum membahas mengenai kepemimpinan sebelumnya akan dibahas terlebih dahulu mengenai pemimpin. Perkataan pemimpin atau *leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali, yaitu banyak pemimpin yang meminati masalah pemimpin tersebut. Karena itu kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi.

Dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” Kartini Kartono (1990: 20) menyebutkan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya dan mampu menggerakkan bawahan kearah tujuan tertentu.

Beberapa pengertian kepemimpinan lainnya yang dikutip Garry A. Yulk di dalam terjemahan Jusuf Udaya dalam buku Abdul Azis Wahab (2008: 82-83) adalah:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama (Hemhill&Coons, 1957)
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi kearah satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler&Massarik, 1961)
- c. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan (Rauch&Behling, 1984)
- d. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran (Jacobs&Jacques, 1990)

Kim dan Maubourgne (sebagaimana dikutip oleh Abdullah Munir, 2008:

32) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan dan dukungan kepada orang-orang yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dari lembaga. Beliau memberikan beberapa pengertian dari kepemimpinan, yaitu:

- a. Pengaruh antar individu yang diarahkan melalui komunikasi menuju tercapainya tujuan-tujuan dari lembaga.
- b. Tambahan atau kenaikan gaji akan berpengaruh terhadap kinerja disamping penambahan peralatan mekanis dan arahan-arahan atau perintah-perintah.
- c. Suatu tindakan yang merupakan suatu ajakan agar komunitas-komunitas lain beraksi atau merespons untuk melakukan suatu pekerjaan secara bersama-sama dengan satu arah atau tujuan.
- d. Seni mempengaruhi orang lain melalui bujukan atau contoh dengan mengikuti suatu standar atau keharusan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Menurut Hadari Nawawi (2003: 81) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan. Lebih lanjut Arifin Abdullrachman (1979: 14) mengatakan bahwa istilah kepemimpinan berasal dari kata pemimpin dengan definisinya yaitu seseorang yang menggerakkan orang lain disekitarnya (disekelilingnya, bawahannya, di dalam pengaruhnya) untuk mengikuti pemimpin itu.

Kartini Kartono (1990: 20) mendefinisikan: “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan”

Dengan demikian dapat diketahui bahwa untuk dapat mempengaruhi atau menggerakkan orang lain dengan penuh kesadaran dan senang hati bersedia melakukan dan mengikuti kehendak pemimpin maka pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan dan memiliki sifat-sifat khusus.

Kepemimpinan menurut Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari (2004: 9) yaitu kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Sedangkan menurut Soepardi yang dikutip E Mulyasa (2008: 107) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”.

Dari beberapa definisi di atas diketahui, bahwa pada kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, dan kelompok.
- b. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
- c. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2. Fungsi Kepemimpinan

Salah satu peran penting yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan (*leadership*). Menurut Beyer (2009: 8) “*An education leader promotes the success*

of every student by ensuring management of organization, operation, and resources for a safe, efficient, and effective learning environment"(<http://cnx.org/content/m19029/1.2/?format=pdf>, 10 Maret 2011). Maksud kutipan ini adalah kepala sekolah mengembangkan kesuksesan setiap siswa dengan memantapkan pengelolaan organisasi, pengoperasian, dan sumber-sumber daya menuju lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu memberdayakan semua warga sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan, baik tujuan kurikuler, tujuan institusional, dan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melaksanakan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan iklim belajar yang kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar.

Veithzal Rivai (2006: 53) bahwa fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar-individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan yaitu: (a) Fungsi Instruksi (bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin bertindak sebagai komunikator), (b) Fungsi konsultasi (bersifat dua arah yaitu komunikasi terjadi antara pemimpin dan bawahan), (c) Fungsi partisipasi (pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan maupun pelaksanaan keputusan), (d) Fungsi delegasi (pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan kepada orang

kepercayaan atau bawahan), dan (e) Fungsi pengendalian (kepemimpinan bersifat bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan)

Selanjutnya Bass dan avolio (Husaini Usman, 2008: 323) terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan yaitu *Idealized Influence* (idealisme), *inspirational motivation* (memiliki motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (intelektual), dan *individualized consideration* (kepedulian terhadap individu guru). Sebelumnya Boss (Husaini Usman, 2008: 323) menambahkan dimensi *charisma* (memiliki karisma) yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang kelima, yang diharapkan dengan fungsi kepemimpinan kepala sekolah dapat mendorong pemberdayaan para guru dan pegawai untuk berkerja tinggi dan membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

3. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai sifat, kebiasaan temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan, sehingga muncul beberapa tipe kepemimpinan misalnya: tipe-tipe karismatik, *paternalistic*, *militeistis*, otokratis, *laissez faire*, populis, administratif, dan demokratis.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kerja karyawan atau guru. Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam berhadapan dengan bawahan yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan atau guru (Gibson, 2003: 121). Kepala sekolah berorientasi kepada tugas artinya mengarahkan, mengawasi secara ketat

bawahannya untuk memastikan bahwa tugas yang dijalankan bawahan memuaskan. Kepala sekolah yang berorientasi kepada bawahan mencoba memotivasi dan bukan mengendalikan, mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka, membentuk hubungan persahabatan saling percaya dan saling menghormati antar anggota organisasi sekolah.

Menurut pendekatan sistem, gaya kepemimpinan memandang organisasi sebagai suatu sistem yang berguna, terdiri atas bagian-bagian yang saling berkaitan. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat diwujudkan dalam gaya kepala sekolah dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktifitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Aktivitas pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dapat berupa pengembangan program sekolah, memperhatikan warga sekolah, bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, dan dapat dikatakan sebagai seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi warga sekolah yang dipimpinnya melalui proses untuk mencapai tujuan sekolah.

Dalam bukunya Kartini Kartono (1990: 56) “Pemimpin dan Kepemimpinan” menyebutkan bahwa ada delapan tipe kepemimpinan sebagai berikut:

a) Tipe Karismatis

Tipe pemimpin karismatis memiliki kekuatan energi daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa

dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperoleh sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

b) Tipe *Paternalistis* dan *Maternalistis*

Tipe kepemimpinan yang kepaternal, dengan sifat-sifat antara lain: (1) menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, (2) bersikap terlalu melindungi, (3) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam mengambil keputusan sendiri, (4) tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, (5) tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, dan (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Selanjutnya tipe kepemimpinan yang maternalistis juga mirip dengan tipe yang paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

c) Tipe *militeristis*

Tipe ini sifatnya sok kemiliteran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer, tetapi jika dilihat seksama tipe ini mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara

lain: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghindari kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, dan (6) komunikasi hanya berlangsung searah saja.

d) Tipe Otokratis atau Otoritatif

Kepemimpinan ini didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpin selalu berperan sebagai pemain tunggal. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Pemimpin otokratis senantiasa berkuasa absolute, tunggal, dan merajai keadaan. Perilaku kepemimpinan seperti ini mempunyai lima ciri atau karakter yaitu (1) semua kebijaksanaan atau *policy* ditetapkan oleh pemimpin sendiri, (2) pelaksanaan diserahkan kepada bawahannya, (3) semua perintah pemberian dan pembagian tugas dilaksanakan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan bawahannya, (4) bawahan harus patuh dan setia kepada pemimpin, dan (5) pemimpin berusaha membatasi hubungan dengan para staff.

e) Tipe *laissez Faire*

Kepemimpinan yang sangat praktis dan membiarkan kelompoknya serta setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompok, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan. Pemimpin hanya bersifat simbol dan tidak memiliki

keterampilan teknis. Dalam hal ini pemimpin *laissez faire* pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak memimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang semau sendiri dengan irama dan tempo sendiri.

f) Tipe populistis

Kepemimpinan populates berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional serta mempercayai dukungan dan bantuan hutang-hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.

g) Tipe administratif atau eksekutif

Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari eknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk menetapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern, dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

h) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahannya, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis bukan terletak pada respon atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru pada partisipatif aktif dan setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan gejala-gejala sebagai berikut: (1) organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor, (2) otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas, pasti, dan rasa aman menyadari setiap tugas kewajibannya, (3) diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok, dan (4) pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Dengan mengetahui berbagai gaya dan tipe kepemimpinan yang ada diharapkan para pemimpin pendidikan khususnya kepala sekolah dapat memilih dan menerapkan perilaku kepemimpinan mana yang dipandang efektif berdasarkan sifat-sifat, perilaku kelompok dan kondisi serta situasi lembaga yang dipimpinnya.

4. Kepemimpinan yang Efektif

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memiliki kriteria sebagai berikut:

- a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melakukan proses pembelajaran dengan baik, lancar, proaktif.
- b) Dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e) Bekerja dengan tim manajemen.
- f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan (E. Mulyasa, 2006: 126)

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria, mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif. Kepala sekolah dapat menjelaskan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu membangun hubungan yang harmonis dengan guru, masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah jangan sekali-kali menerapkan konsep *conflict management*, agar semua komponen dapat kompak. Prinsip kebersamaan, bekerja dengan tim jangan dilupakan. Dengan perilaku kepala sekolah yang demikian sangat diyakini akan berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Dari bandingan-bandingan yang diberikan di atas, tampak betapa tinggi sifat-sifat dan syarat-syarat yang dituntut bagi seorang pemimpin. Di dalam kenyataan memang tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk memenuhi sifat-sifat tersebut secara sempurna. Padahal diharapkan seorang kepala sekolah benar-benar telah memiliki kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

5. Syarat-syarat Kepemimpinan

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut:

- a) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kepemimpinan anggota biasa.

Menurut Ngalim Purwanto (2005: 55) beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan:

- a) Rendah hati dan sederhana
- b) Bersifat suka menolong
- c) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d) Percaya pada diri sendiri
- e) Jujur adil dan dapat dipercaya

f) Keahlian dalam jabatan.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi perilaku seorang pemimpin antara lain:

- a) Keahlian dan pengetahuan yang dimiliki untuk menjalankan kepemimpinannya jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.
- b) Sifat-sifat kepribadian pemimpinnya, sifat-sifat kepribadian pengikut/kelompok yang dipimpinnya.
- c) Sanksi-sanksi yang ada dari tangan pemimpin (Ngalim Purwanto, 2005: 57)

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu masukan satuan yang menjalankan tugas dan fungsi serta berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan. Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan (E. Mulyasa, 2006: 126). Menurut Pusat Pendidikan dan Pelatihan Departemen Pendidikan Nasional, kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan perilaku yang memperlihatkan pemimpin sekolah dalam kegiatan manajemen sumber daya sekolah yang utamanya untuk mengelola warga sekolah (Wursanto, 1990: 58)

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerjanya sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan sekolah. Sehingga berdasarkan uraian di atas maka pengertian kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi, membimbing, mengkoordinasi bawahannya agar dapat bekerja sama melakukan aktivitas pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan di sekolah.

6. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Menurut Soewardji Lazaruth (1992: 20), kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga kepala sekolah harus memiliki wawasan dan tujuan yang jelas untuk perbaikan pendidikan dan memiliki gagasan pembaharuan serta mampu mengakomodasikan pembaharuan lainnya.

Menurut Suharsimi Arikunto (2001: 86), kepala sekolah dapat sebagai pemilik sekolah, karena kepala sekolah sangat paham dengan kehidupan sekolah sehari-hari. Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau Yayasan) tetapi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, seorang kepala sekolah perlu diterima oleh guru-guru yang dipimpinnya.

Menurut Wahjosumidjo (2003: 83), kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah tersebut menjadi tempat proses belajar mengajar dan terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu: kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik lembaga, kata “memimpin” mengandung konotasi “menggerakkan, mengarahkan, membimbing,

melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan lain-lain”

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepala sekolah di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang diangkat dan ditetapkan baik oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan ataupun yayasan untuk menjadi pemimpin sekolah. Seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan fungsi-fungsi sekolah sebagaimana visi dan tujuan sekolah.

b. Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Permendiknas RI No. 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah dan buku mengenai Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK&SLB (2007: 169) menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki lima kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi Kompetensi Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2. Dimensi Kompetensi Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
- p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

3. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah

- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4. Dimensi Kompetensi Supervisi

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5. Dimensi Kompetensi Sosial

- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sekarang begitu diperhatikan dan selektif dengan adanya standar kompetensi kepala sekolah tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas kepala sekolah dalam mengatur sekolahnya sehingga menghasilkan sekolah yang bermutu karena keberhasilan sekolah tidak terlepas dari kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang selayaknya dapat memberikan pembaharuan bagi sekolahnya.

Kepala sekolah adalah komponen utama dalam pendidikan di sekolah, sebab kepala sekolah merupakan orang terpenting di suatu sekolah. Menurut Stoner yang dikutip Endang Kusmiah (2010: 12) bahwa ada delapan

macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manajer:

- a) Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
- b) Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan.
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
- d) Berpikir secara realistic dan konseptual.
- e) Juru penengah.
- f) Seorang politisi.
- g) Seorang diplomat, dan
- h) Pengambil keputusan yang sulit.

Menurut Soewadji Lazaruth (1992: 21) kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai administrator pendidikan, supervisi pendidikan (penyela pendidikan) dan pemimpin pendidikan (*educational leader*)

Profesionalisme kepala sekolah menurut Rahmad Kadri Sumadi (1991: 11-12) adalah sebagai berikut:

- a. Selaku pimpinan sekolah mempunyai tugas:
 - 1) Menyusun perencanaan
 - 2) Mengorganisasikan kegiatan
 - 3) Mengarahkan kegiatan
 - 4) Mengkoordinasikan kegiatan
 - 5) Melaksanakan pengawasan
 - 6) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
 - 7) Menentukan kebijakan
 - 8) Mengadakan rapat
 - 9) Mengambil keputusan
 - 10) Mengatur proses belajar mengajar
 - 11) Mengatur administrasi kantor, siswa, pegawai, perlengkapan, dan keuangan
- b. Selaku administrasi, kepala sekolah bertugas menyelenggarakan administrasi:
 - 1) Perencanaan
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Pengarahan
 - 4) Pengkoordinasian
 - 5) Pengawasan

- 6) Kurikulum
 - 7) Kesiswaan
 - 8) Kantor
 - 9) Kepegawaian
 - 10) Perlengkapan
 - 11) Keuangan
 - 12) Perpustakaan
- c. Selaku supervisor, kepala sekolah menyelenggarakan supervisi mengenai:
- 1) Kegiatan belajar mengajar
 - 2) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan
 - 3) Kegiatan ko kulikuler dan ekstra kulikuler
 - 4) Kegiatan ketatausahaan
 - 5) Kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan usaha

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia (guru dan personel lain) serta sumber daya lain seperti sarana prasarana agar kegiatan belajar mengajar berjalan dengan lancar dan meningkat. Dengan demikian potensi murid dapat berkembang dengan optimal. Dalam kegiatan-kegiatan pengelolaan tersebut kepala sekolah melaksanakan fungsi manajemen, kepemimpinan serta fungsi supervisi.

Menurut E. Mulyasa (2007: 97) untuk mencapai visi dan misi pendidikan, sekolah membutuhkan kepala sekolah yang mampu menjalankan peran pemimpin dan fungsi kepemimpinan di sekolah. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas manajerial dan kepemimpinan yang kuat. Keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajerial dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah yang berkualitas yaitu kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar kepemimpinan, manajerial,

kualifikasi pribadi yang baik, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang profesional.

Menurut Katz dan Katin (Wuradji, 2009:100-101) seorang kepala sekolah harus memiliki keahlian atau keterampilan manajerial, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skills*, *technical skills*; (a) *technical skills* (terampilan teknik) yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur, teknik-teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi, (b) *human skills* (keterampilan relasi manusiawi) yaitu keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan relasi sosial yang humanistik. Kemampuan kepala sekolah menciptakan rasa saling menghormati, menghargai, saling memberi dan menerima perhatian dan masukan, serta keterampilan memotivasi dan membangun semangat, (c) *conceptual skills* (keterampilan konseptual) yaitu keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan konsep-konsep teoretis tentang visi dan misi sekolah kurikulum, teori-teori belajar dan proses belajar mengajar pada umumnya.

Berdasarkan tiga kategori kemampuan manajerial tersebut, kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang meliputi (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan silabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik

mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6) mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, dan (7) mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan.

Menurut Wahyudi (2009: 34) kepala sekolah harus memiliki keahlian atau keterampilan memimpin, yaitu mampu mempengaruhi dan mengarahkan para guru dan warga sekolah lainnya mewujudkan tujuan sekolah, memberi motivasi dan membangun semangat partisipasi dalam setiap kegiatan sekolah, menciptakan suasana kerja harmonis, dan mampu mendelagaskan wewenang secara tepat. Karena itu kepala sekolah juga harus memiliki kualifikasi pribadi yang baik, patut diteladani para warga sekolah. Dengan kata lain seorang kepala sekolah sebagai pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak, sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

Berdasarkan uraian di atas maka kepala sekolah harus memiliki (1) pengetahuan terhadap tugas, mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan dimana sekolah tersebut berada, (2) kemampuan memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) kepekaan untuk membangun semangat staff yang dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui *lay out* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi.

c. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Bass dan avolio (Husaini Usman, 2008: 323) terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan. Pertama *idealized influence*, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki idealisme yang tinggi, visi yang jelas, dan kesadaran akan tujuan yang jelas. Kepala sekolah memiliki visi pendidikan yang memahami tujuan sekolah dan mampu mewujudkannya. Fungsi ini mendatangkan rasa hormat (*respect*) dan percaya diri (*confidence*) dalam diri para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya. Karakteristik atau komponen kepemimpinan dalam fungsi ini berupa: 1) melibatkan para staff, guru, dan pegawai serta stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah, 2) kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.

Kedua, *inspirational motivation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mengilhami dan selalu memberikan semangat kepada para guru, pegawai, dan semua warga sekolah lainnya untuk berprestasi. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menempatkan diri sebagai orang yang patut diteladani. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang menggunakan prinsip kebersamaan dalam menangani beban tugas. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengekspresikan harapan-harapan yang jelas dan mendemonstrasikan komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Komponen kepemimpinan dalam fungsi ini yaitu: 1) menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan

kolegatif, 2) lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi intrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, 3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai consensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk sekolah lebih maju, 4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif, 5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, dan 6) mengembangkan kerja sama tim yang kuat dan kompak.

Ketiga, *intellectual stimulation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mengarahkan para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya dengan selalu menggunakan pertimbangan rational. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang selalu mendorong dan membuka peluang timbulnya kreativitas dan inisiatif baru, ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan sesuatu. Dalam komponen ini, yang terkait berupa: 1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan, 2) lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah, 3) kepemimpinan yang mendidik, 4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal

Keempat, *individualized consideration*, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan fokus perhatian pada individu dan kebutuhan pribadinya. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mendengarkan dengan seksama dan membuat pertimbangan berdasarkan

kebutuhan dan potensi untuk mengembangkan kinerja, prestasi, dan karir para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya. Dalam komponen ini, yaitu: 1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kepedulian para anggota, 2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, 3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Kelima, *charisma* yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang mempengaruhi para pengikutnya dengan ikatan-ikatan emosional yang kuat sehingga menimbulkan rasa kagum dan segan kepada pribadi pemimpinnya, mampu membangkitkan motivasi yang kuat untuk selalu bekerja keras, kesadaran akan kehidupan berorganisasi, menghormati dan merasa memiliki dan merasa bertanggung jawab terhadap organisasi. Dalam komponen ini yang terkait dengan fungsi *charisma* yaitu: 1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, 2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, 3) memiliki sifat kepapakan (paternalistik) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan (maternalistik) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut tampak bahwa fungsi kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah sangat penting bagi kehidupan sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak utama semua proses pendidikan yang berlangsung di sekolah. Karena itu fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan kelima aspek dalam fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang transformational. Hal ini akan menjadi pendorong utama pemberdayaan para guru dan pegawai untuk

berkinerja tinggi dan membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

C. Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Sekolah sebagai sebuah organisasi, dimana menjadi tempat untuk mengajar dan belajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran, terdapat orang atau sekelompok orang yang melakukan hubungan kerja sama yaitu kepala sekolah, kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok tenaga administrasi, kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok tenaga administrasi, kelompok siswa atau peserta didik, dan kelompok orang tua siswa.

Peranan guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah merupakan hal yang amat penting. Baik buruknya kinerja guru akan mempengaruhi kualitas sekolah yang ditunjukkan dengan outputnya yang rendah. Hal ini memperlihatkan bahwa kinerja guru mempengaruhi seluruh proses kegiatan belajar mengajar. Guru kurang disiplin, datang terlambat, tidak mampu menjalankan perannya dengan baik, akan mengakibatkan kualitas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar menjadi kurang berkualitas.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru atau karyawan. Wallach dan Jackson yang dikutip oleh Timpe (1987: 181) mengatakan bahwa, "kepemimpinan merupakan tingkat dimana karyawan merasakan bahwa manajemen mendorong partisipasi dan responsif serta reseptif terhadap masukan, gagasan, dan saran-saran karyawan".

Kepemimpinan merupakan salah satu bentuk penciptaan suasana organisasi. Jika suasana organisasi yang tercipta berasal dari gaya kepemimpinan yang tidak reseptif dan resptif maka kegagalan karyawan organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari.

Menurut Hiller bahwa:

”kegagalan seseorang di dalam suatu organisasi jarang diakibatkan oleh orang itu sendiri. Sering kali terjadi akibat kepemimpinan, yang dapat dicegah. Untuk mencegah kegagalan, kepemimpinan setiap organisasi harus menerima tanggung jawab penuh, dan terikat pada tindakan positif yang penting bagi manajemen sumber daya manusia agar berhasil” (Timpe, 1987: 21)

Hiller tiba pada simpulan bahwa karena banyak dijumpai faktor kepemimpinan sering sekali menjadi penyebab kegagalan organisasi. Kepemimpinan yang baik, mampu menggerakkan karyawannya, memberikan garis besar rencana organisasi, serta tidak mengabaikan potensi dan keterampilan karyawan dalam organisasi. Seorang bawahan akan merasa termotivasi bekerja jika didengar, diakui, dan dilibatkan secara penuh oleh pemimpinnya dalam kegiatan organisasi.

Lebih lanjut Hiller yang dikutip oleh Timpe (1987: 23) mengatakan bahwa:

”tanggungjawab yang paling penting dari setiap manager pada dasarnya sama, apapun tingkat mereka di dalam organisasi, apapun ukuran organisasi, apakah dalam sektor publik atau sektor swasta, apakah lembaga pencari keuntungan atau tidak. Tanggung jawab tersebut yakni menciptakan suatu lingkungan atau suasana yang akan mendorong setiap individu untuk menyumbang secara positif terhadap tujuan dan sasaran organisasi tersebut”

Pemimpin yang mampu memberikan sapaan, pujian, dan ucapan terima kasih kepada karyawannya merupakan pemimpin yang tidak saja diakui karyawan tetapi ia telah berhasil menciptakan iklim organisasi yang baik, sikap atau gaya kepemimpinan tersebut perlu dilandasi oleh asumsi yang positif dari karyawan. Sebab prasangka yang negatif dapat menjadikannya bersikap buruk terhadap karyawannya. Sebagaimana dikatakan oleh Hiller bahwa:

”pandangan seorang manager mempengaruhi bagaimana cara ia berhubungan dengan orang lain dan reaksinya dalam keadaan tertentu. Pandangan terhadap kemanusiaan ini dilandaskan pada pengalaman, latihan, dan lingkungan kebudayaan dimana seseorang dibesarkan, dan sebagainya. Jika manager memandang orang lain sebagai malas, tidak kompeten, enggan menerima resiko, dan hanya berminat menerima gaji saja, maka ia sering akan memperlakukan bawahan dengan sikap tidak percaya, curiga, dan tidak hormat. Ia akan mempraktikkan semacam pengawasan dimana mencari dan melimpahkan kesalahan serta memarahi. Jika manager memandang orang pada umumnya kreatif, mencari kepuasan dalam pekerjaan, menginginkan tanggung jawab dan komitmen pada pekerjaan, maka besar kemungkinan ia akan mempercayai bawahan, mendelegasikan tugas menantang dan penuh tanggung jawab kepada mereka, serta mengawasi mereka dari kejauhan. Ia tidak lupa akan mengucapkan selamat tetapi juga terdapat kritik konstruktif pada staffnya” (timpe, 1987: 21)

Tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi banyak faktor diantaranya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memegang peranan penting dalam mengendalikan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah seperti memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melakukan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan membina kerja sama, menciptakan iklim kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar, dan kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja guru.

Hal ini di dukung oleh penelitian Imam Erfendi (2005:2) yang berjudul *“Pengaruh Pengalaman guru, Motivasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Tenggareng Kabupaten Kutai Kartanegara”*. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa pengalaman guru, motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal sama dikemukakan oleh Sri Kustilah (2005: 2) dalam penelitiannya yang berjudul *“Kontribusi Kesejahteraan Guru, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru IPS SMP di Kota Yogyakarta”*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa adanya sumbangan efektif antara kesejahteraan guru, iklim kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan Andi Ardhyansyah (2009: 83) dengan judul *” Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Rappocini Kota Makassar”*. Hasil penelitian mengungkapkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, memberi petunjuk bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat mempunyai hubungan dengan kinerja guru sehingga dengan penemuan ini maka seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan diri dengan situasi bawahan. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi pembinaan hubungan-hubungan antar individu dalam kelompok dan merupakan bantuan bagi peningkatan kualitas dan kegiatan kerja dalam lembaga yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin juga harus mempunyai kemampuan manajemen kepemimpinan tidak hanya hubungan dengan bawahannya, melainkan bagaimana seorang pemimpin mampu menjadi pengendali bagi keberlangsungan organisasi yang dipimpinnya yaitu kemampuan memimpin dalam mengadakan pengawasan terhadap bawahan serta mampu memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja atau prestasi kerja guru sendiri.

Hal yang sama dilakukan oleh Fredikus Djelahu Maigahoaku (2010: 135) dengan judul "*Sumbangan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Manggarai*". Hasil penelitiannya memperlihatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu variabel bebas penelitian memiliki hubungan yang positif dengan kinerja guru. Semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah semakin tinggi pula kinerja guru, namun sebaliknya semakin rendah kepemimpinan kepala sekolah mengakibatkan kinerja guru menjadi rendah.

Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan tinggi rendahnya kinerja guru yang dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang memegang peranan penting dalam mengendalikan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah seperti memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melakukan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan membina kerjasama, menciptakan iklim kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar mengajar, dan kepemimpinan kepala

sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan pengajaran di sekolah. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik pula kinerja guru, begitu juga sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan kepala sekolah maka kinerja guru juga semakin kurang baik.

D. Kerangka Berpikir

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya yakni kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kompetensi kepala sekolah perlu ditingkatkan. Oleh karena itu diperlukan peran dari kepala sekolah itu sendiri dan personil sekolah lainnya guna mencapai hasil yang diharapkan.

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan, yaitu memimpin staff (guru-guru, pegawai dan pesuruh), membina kerjasama yang harmonis antar anggota staf sehingga dapat membangkitkan semangat kerja, motivasi kerja bagi staf yang dipimpin serta menciptakan suasana yang kondusif. Kepemimpinan yang bagus, kerjasama yang harmonis serta suasana yang kondusif menjamin staf menjadi senang untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Disamping itu kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci proses pemberdayaan kegiatan pendidikan di sekolah. Unsur kepemimpinan kepala sekolah adalah pengaruh yang dimilikinya dan kemampuan menggunakan pengaruh tersebut serta akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi yaitu para guru, pegawai, dan warga sekolah

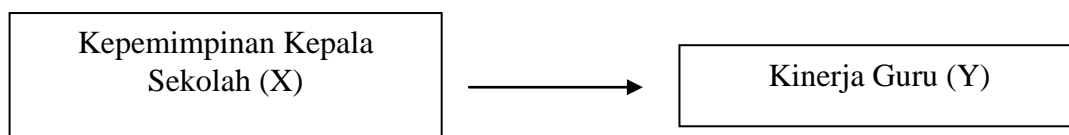
lainnya. Pengaruh tersebut diwujudkan melalui fungsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu *charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration*. Pengelolaan fungsi kepemimpinan kepala sekolah tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru, dengan demikian keberhasilan tujuan pendidikan akan mudah tercapai.

Dalam memimpin guru dan staff pegawai setiap *top* mamupun *middle management* memiliki fungsi kepemimpinan masing-masing. Kepemimpinan yang digunakan adalah fungsi kepemimpinan *charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration*. Keberhasilan pendidikan di sekolah bukan saja ditentukan oleh kepemimpinan pemimpin, melainkan juga para bawahan (guru, dan staff pegawai) sebagai pelaksana akan memberikan peranan yang sangat penting dalam sekolah. Kepemimpinan seorang pemimpin pada umumnya ingin merefleksikan sifat-sifat dan tujuan dari kelompoknya. Keberhasilan organisasi atau perubahan juga sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dengan kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Pelaksanaan suatu kepemimpinan tidak terlepas dari perilaku atau cara-cara yang diterapkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan akan menjalankan tugas atau pekerjaannya secara efektif dan produktif juga pemimpin menerapkan fungsi kepemimpinan tertentu, maka kinerja guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah akan sangat baik.

Tolok ukur dari kinerja guru sendiri meliputi aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan pengajaran, pelaksanaan proses pengajaran, pelaksanaan

penilaian pengajaran, dan tindak lanjut penilaian. Di samping itu motivasi kerja guru sebagai perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seorang guru bersemangat dalam mengajar. Guru yang bersemangat dalam mengajar terlihat dalam ketekunannya ketika melaksanakan tugas, ulet, minatnya yang tinggi dalam memecahkan masalah, penuh kreatif dan sebagainya. Hal ini berdampak pada prestasi kerja, teori diatas dapat dikemukakan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir yang dikemukakan, maka kerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar 1.

Skema Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Keterangan:

X = Variabel bebas (kepemimpinan kepala sekolah) mencakup: *idealized influence, intellectual stimulation, inspiration or motivation, individual consideration*, dan *charisma*

Y = Variabel terikat (kinerja guru) meliputi: perencanaan pengajaran, pelaksanaan proses pengajaran, pelaksanaan penilaian pengajaran, dan tindak lanjut penilaian

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. (Suharsimi Arikunto, 2005: 67). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan maka hipotesis diterima. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan kerangka berpikir yang diuraikan di atas maka dapat diajukan suatu hipotesis dalam penelitian ini hipotesis tersebut adalah: "Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru"

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena data yang diperoleh berupa angka-angka dan pengolahannya menggunakan metode statistik yang digunakan lalu diinterpretasikan. Tujuan dipilihnya pendekatan kuantitatif mengacu pada pendapat F.X. Sudarsono (1989: 9) yaitu menggambarkan suatu gejala secara kuantitatif dengan sajian skor rerata, penyimpangan, grafik dan lain-lain, serta membuat prediksi dan estimasi berdasarkan hasil analisis dan model yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut penelitian ini bersifat *ex-post facto* karena hanya mengungkapkan data peristiwa yang sudah berlangsung dan telah ada pada responden tanpa memberikan perlakuan atau manipulasi terhadap variabel yang diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2007: 3) yang menyatakan bahwa penelitian *ex-post facto* dilakukan untuk meneliti peristiwa yang terjadi dan kemudian meruntut ke belakang melalui data tersebut untuk menentukan sebab-sebab yang mungkin atas peristiwa yang diteliti. Jenis penelitian ini dipilih karena peneliti bermaksud untuk mengungkapkan seberapa besar pengaruh variabel bebas (kepemimpinan kepala sekolah) terhadap variabel terikat (kinerja guru).

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung dengan waktu penelitian dilakukan dari bulan Februari sampai dengan Juni 2011.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Menurut Hadari Nawawi (2005: 141) populasi adalah keseluruhan subyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu. Menurut Suharsimi Arikunto (2005: 108) populasi penelitian adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung. Adapun jumlah guru pada masing-masing sekolah yang dijadikan anggota populasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Besar Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	P	L
1.	SMKN 1 Temanggung	85	43	42
2.	SMKN 2 Temanggung	65	44	21
3.	SMKN 1 Tembarak	37	22	15
4.	SMKN 1 Jumo	32	10	22
5.	SMK Negeri 1 Pringsurat	14	5	9
6.	SMK Negeri 1 Bansari	14	7	7
	Jumlah	247	131	116

Sumber dari Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung

- Ket: P = Perempuan
L = Laki laki

2. Sampel Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian sampel karena tidak semua populasi dalam penelitian dijadikan sumber data, tetapi hanya sebagian dari anggota populasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Suharsimi Arikunto (2005: 109) yang menyatakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan sampel apabila bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian yang diteliti.

Dalam penelitian ini pengambilan sampel menggunakan teknik *clusterproportional random sampling*. *Proportional random sampling* adalah teknik sampling untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subyek dari setiap strata atau setiap wilayah ditentukan seimbang dan sebanding dengan banyaknya subyek dalam masing-masing strata atau wilayah (Suharsimi Arikunto, 2005: 116). Dalam penelitian ini setiap wilayah jumlah sampel ditentukan seimbang dan masing-masing individu dalam populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Selanjutnya perlu ditentukan ukuran sampel. Peneliti menentukan ukuran sampel penelitian ini dengan menggunakan tabel yang dikembangkan oleh Issac dan Mikhael (Sugiyono, 2007: 69-71). Berdasarkan tabel ukuran sampel tersebut maka jumlah minimal sampel yang akan diteliti dari populasi yang berjumlah 247 orang guru, dengan taraf kesalahan 5%, berjumlah 145 orang guru. Dalam penelitian ini jumlah sampel ditentukan sebanyak 150 orang guru sebagai antisipasi atas kuesioner yang tidak dikembalikan atau rusak. Namun mengingat data populasi berstrata secara proportional, maka penghitungan jumlah sampel

setiap strata dalam populasi mesti ditentukan lagi sesuai strata dengan bantuan rumus alokasi proportional (Sugiyono, 2007: 73)

Dengan rumus,

$$ni = \frac{Ni \cdot n}{N}$$

ni = Jumlah sampel menurut stratum
 n = Jumlah sampel seluruhnya
 Ni = Jumlah populasi menurut stratum
 N = Jumlah populasi seluruhnya

Berdasarkan perhitungan rumus tersebut maka diperoleh jumlah sampel yang akan diambil dari masing-masing sekolah sebagai berikut:

Tabel 2. Besar Sampel Penelitian

No	Nama Sekolah	Populasi			Sampel		
		Jumlah Guru	P	L	Jumlah Guru	P	L
1	SMKN 1 Temanggung	85	43	42	52	26	26
2	SMKN 2 Temanggung	65	44	21	39	24	15
3	SMKN 1 Tembarak	37	22	15	22	13	9
4	SMKN 1 Jumo	32	10	22	19	5	14
5	SMK Negeri 1 Pringsurat	14	5	9	9	4	5
6	SMK Negeri 1 Bansari	14	7	7	9	4	5
	Jumlah	247	131	116	150	75	75

- Ket: P = Perempuan

L = Laki laki

C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Menurut Aswari Sudjud (1989: 3) variabel penelitian merupakan suatu konsep atau konstruksi logis yang mendeskripsikan sebuah ciri khusus yang terdapat pada seluruh anggota tetapi ciri khusus ini bervariasi. Selain itu Sutrisno Hadi (2004: 224) menyatakan variabel penelitian juga dapat diartikan sebagai

objek menjadi sasaran penelitian yang menunjukkan variasi nilai baik dalam jenis maupun tingkatnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa variabel penelitian adalah gejala yang dimiliki, ciri khusus dan bervariasi yang menjadi objek penelitian dan dapat diobservasikan atau diukur.

Variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat, sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (X) adalah kepemimpinan kepala sekolah sedangkan kinerja guru sebagai variabel terikat (Y).

2. Definisi Operasional

Untuk menghindari pengertian yang berbeda terhadap istilah yang ada dalam judul penelitian ini, maka berikut dijelaskan definisi operasional pada masing-masing variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat.

a) Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah fungsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu (1) *idealized influence* (kepala sekolah mengawal ketercapaian visi organisasi yang jelas, kepala sekolah mampu mengkomunikasikan visi organisasi yang jelas, kepala sekolah mampu mengkomunikasikan misi sekolah, dan kepala sekolah mampu mengkomunikasikan tujuan sekolah), (2) *intellectual stimulation* (kepala sekolah selalu memberi motivasi, kepala sekolah memberikan dukungan terhadap gagasan guru, kepala sekolah memberikan dorongan semangat, dan kepala sekolah memberikan inspirasi kepada guru, karyawan, dan siswa).(3) *inspiration or*

motivation (kepala sekolah memberikan hak yang sama, kepala sekolah menumbuhkan semangat inovasi, kepala sekolah mendukung cara-cara kerja guru, kepala sekolah melibatkan partisipasi guru dalam menyelesaikan masalah, dan kepala sekolah memiliki kecerdasan atau intelektual), (4) *individual consideration* (kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru, karyawan, dan siswa, serta kepala sekolah memberikan nasehat kepada guru, karyawan, dan siswa) dan (5) *charisma* (kepala sekolah merupakan panutan/keteladanan, kepala sekolah dapat dipercaya, kepala sekolah mampu mengemban amanah, kepala sekolah dihormati oleh sesama warga sekolah, dan Kepala sekolah mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah). Data tentang fungsi kepemimpinan kepala sekolah diungkapkan oleh guru sebagai sumber data dengan menggunakan metode angket.

b) Kinerja Guru

Kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin baik kuantitas maupun kualitasnya. Untuk melihat kinerja diukur dengan melalui kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, tindak lanjut hasil penilaian. Data tentang kinerja guru diungkapkan melalui guru sendiri sebagai sumber data dengan menggunakan metode angket.

D. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi dan angket. Angket disini sebagai teknik utama penelitian dan teknik pendukung penelitian berupa studi dokumentasi. Metode studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui jumlah guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung. Selanjutnya angket (*questionnaire*) menurut Riduwan (2007: 25-26) adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberikan respons (*responden*) sesuai dengan permintaan pengguna. Dengan angket ini maka peneliti dapat memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden yang sesuai dengan permasalahan dalam penelitiannya. Angket diberikan kepada guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung untuk mengetahui tentang data kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Alasan digunakan angket sebagai metode utama dalam penelitian ini yaitu biaya relatif murah, waktu untuk mendapatkan data singkat, dan dapat dilakukan terhadap subjek dengan jumlah besar. Seperti yang dikemukakan oleh Sumadi Suryabrata (2003: 17-18) beberapa kelebihan dengan metode angket yaitu biaya murah, waktu untuk mendapatkan data relatif singkat, tidak dibutuhkan keahlian lapangan yang diselidiki, dan dilakukan sekaligus terhadap subjek yang jumlahnya besar.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data (Suharsimi Arikunto, 2005: 126). Sesuai dengan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket dan studi dokumentasi.

Pedoman studi dokumentasi merupakan instrumen penelitian yang mempelajari dokumen–dokumen yang ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mencari informasi guna membantu dalam proses analisa data. Pedoman dokumentasi ini dijadikan sebagai data penunjang atau melengkapi data yang sudah diperoleh. Hal ini bisa melihat atau mengetahui jumlah guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung yang dijadikan sebagai pedoman dalam mengukur pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan angket tertutup karena responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan oleh peneliti. Hal ini sesuai dengan pendapat Riduwan (2007: 27) yang menyatakan bahwa angket tertutup (angket terstruktur) adalah angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda silang (x) atau tanda *checkbox* (✓).

Angket yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan telaah pustaka yang mendukung variabel yang diungkap. Dalam pengembangan instrumen ini ditempuh langkah-langkah

penyusunan instrumen mengacu pada pendapat yang dikemukakan Nana Sudjana dan Ibrahim (2001: 98) sebagai berikut:

1. Analisis variabel penelitian dan membuat indikator variabel berdasarkan teori atau konsep ilmiah.
2. Menetapkan jenis instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel.
3. Menyusun item atau pertanyaan sesuai dengan jenis instrumen.
4. Melakukan uji coba instrumen kemudian menguji validitas dan reliabilitasnya.

Berdasarkan teori yang telah disajikan dalam bab sebelumnya maka dapat dikemukakan indikator-indikator dari variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 3. Kisi-kisi Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Sub Variabel	Indikator	No. Item
1.	Karisma (<i>Charisma</i>) kepala sekolah	a) Kepala sekolah merupakan panutan/keteladanan b) Kepala sekolah dapat dipercaya c) Kepala sekolah mampu mengemban amanah d) Kepala sekolah dihormati oleh sesama warga sekolah e) Kepala sekolah mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah	1, 2 3 4 5 – 7 8 - 10
2.	Idealisme (<i>idealized Influence</i>) kepala sekolah	a) Kepala sekolah mengawal ketercapaian visi organisasi yang jelas b) Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan visi organisasi yang jelas c) Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan misi sekolah. d) Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan tujuan sekolah.	11, 12 13 14 15
3.	Motivasi inspirasi (<i>inspirational motivation</i>) Kepala sekolah	a) Kepala sekolah selalu memberi motivasi b) Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap gagasan guru c) Kepala sekolah memberikan dorongan semangat d) Kepala sekolah memberikan inspirasi kepada guru, karyawan, dan siswa	16, 17 18, 19 20, 21 22 - 24
4.	intelektual (<i>intellectual stimulation</i>) kepala sekolah	a) Kepala sekolah memberikan hak yang sama b) Kepala sekolah menumbuhkan semangat inovasi c) Kepala sekolah mendukung cara-cara kerja guru d) Kepala sekolah melibatkan partisipasi guru dalam menyelesaikan masalah e) Kepala sekolah memiliki kecerdasan/intelektual	25 26 27, 28 29, 30 31, 32 33
5.	<i>Consideration</i> /kepedulian terhadap individu guru (<i>individual consideration</i>) kepala sekolah	a) Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru, karyawan, dan siswa. b) Kepala sekolah memberikan nasehat kepada guru, karyawan, dan siswa	34 - 37 38 - 40

Tabel 4. Kisi-kisi Variabel Kinerja Guru

No.	Sub Variabel	Indikator	No. Item
1.	Kinerja guru dalam Perencanaan Pembelajaran	a. Perumusan tujuan pembelajaran b. Pemilihan dan pengorganisasian bahan belajar/materi pelajaran c. Pemilihan media/alat pembelajaran d. Skenario atau kegiatan pembelajaran e. Pemilihan sumber belajar f. Penilaian hasil belajar	1, 2, 3 4 - 8 9 - 13 14 - 18 19 - 21 22 - 25
2.	Kinerja guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran	a. Kemampuan membuka pelajaran b. Penguasaan bahan belajar (materi pelajaran) c. Interaksi pembelajaran/skenario pembelajaran d. Sikap guru dalam proses pembelajaran e. Evaluasi pembelajaran f. Kemampuan menutup kegiatan pembelajaran	26 - 29 30 - 33 34 - 41 42 - 45 46 - 48 49 - 52
3.	Kinerja guru dalam Pelaksanaan Penilaian	a. Memberikan test atau ulangan akhir pokok bahasan b. Memberikan penilaian hasil belajar c. Memeriksa hasil tugas atau test siswa d. Daftar hasil pelaksanaan penilaian	53 54 55 56
4.	Kinerja guru dalam Tindak lanjut hasil penilaian	a. Mengolah dan menginformasikan hasil penilaian b. Melaksanakan program perbaikan c. Melaksanakan program pengayaan	57, 58 59 60

Berdasarkan tabel kisi-kisi tersebut kemudian disusun butir-butir instrumen yang akan digunakan dalam mengumpulkan data untuk penelitian ini dalam bentuk angket dengan pengukuran jenis data berskala interval yaitu skala yang menunjukkan jarak yang sama antara satu data dengan data yang lain. Butir-butir instrumen ini bersifat non-test dan dirancang menurut skala likert dengan alternatif jawaban diberi skor 1, 2, 3, dan 4. Analisis akan dilakukan secara kuantitatif.

Pengukuran variabel bebas dan variabel terikat dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, disusun dalam bentuk skala likert dengan empat pilihan alternatif yakni:

- Skor 4 = Sangat Sesuai (SS)
- Skor 3 = Sesuai (S)
- Skor 2 = Tidak Sesuai (TS)
- Skor 1 = Sangat Tidak Sesuai (STS)

Berdasarkan kisi-kisi variabel tersebut kemudian dikembangkan instrumen pengumpulan data yang akan digunakan untuk menghimpun data lapangan. Selanjutnya dapat dilihat pada lampiran 1 (halaman 119 - 127)

F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel. Sebelum dilakukan penelitian, telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada 30 responden di SMK Negeri di Kabupaten Temanggung. Berdasarkan kedua hasil uji tersebut dapat diketahui soal yang valid dan reliabel, sehingga layak untuk dijadikan instrumen penelitian. Berikut hasil uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Menurut Saifuddin Azwar (2006: 6) validitas mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Tepat berarti alat ukur tersebut mampu memberikan hasil ukur sesuai maksud pengukuran, sedangkan cermat berarti bahwa pengukuran tersebut mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya di antara subjek yang satu dengan yang lain. Menurut Suharsimi Arikunto (2005: 219) bahwa validitas adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan mampu mengukur apa yang akan diukur.

Suatu instrument dikatakan valid, apabila instrument tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan. Dalam penelitian ini untuk menguji validitas instrument digunakan metode validitas isi (*content validity*). Validitas isi ditetapkan menurut analisis rasional terhadap isi angket dengan penilaian berdasarkan pertimbangan subyek individual. Angket yang digunakan untuk mengungkap variabel bebas (kepemimpinan kepala sekolah) yang terdiri dari *idealized influence, intellectual stimulation, inspiration or motivation, individual consideration*, dan *charisma*. dan variabel terikat (kinerja guru) yang terdiri dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian dan tindak lanjut hasil penilaian.

Untuk menguji validitas isi, dilakukan dengan cara mengadakan konsultasi dengan para ahli (*Ekspert Judgement*), dalam hal ini yaitu dosen pembimbing. Melalui konsultasi dengan ahli ini, maka setelah diperbaiki dengan berlandaskan teori dan angket dianalisis terhadap susunan kalimat maupun isi angket berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti untuk menyatakan bahwa instrumen kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru layak untuk dijadikan sebagai alat pengukuran.

Lebih lanjut Saifuddin Azwar (2006: 157-158) menyatakan bahwa “koefisien validitas yang tidak begitu tinggi, katakanlah berada di sekitar angka 0,50 akan lebih dapat diterima dan dianggap memuaskan daripada koefisien reliabilitas dengan angka yang sama. Namun apabila koefisien validitas itu kurang daripada 0,30 biasanya dianggap sebagai tidak memuaskan”.

Hasil uji coba dapat dilihat dalam lampiran 3. Berdasarkan hasil uji validitas variabel kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru menunjukkan

bahwa item pertanyaan mempunyai nilai *Corrected Item-Total Correlation* > r tabel (0,361) adalah valid, sedangkan yang memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* < r tabel (0,361) adalah tidak valid.

Berdasarkan hasil uji validitas dapat diketahui bahwa semua item pada variabel kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari r tabel (0,361), sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan tersebut adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Instrumen yang baik selain valid juga harus reliabel atau dapat diandalkan. Instrumen dikatakan reliabel jika memberi hasil yang tetap walaupun dilakukan oleh siapa saja dan kapan saja

Menurut Saifuddin Azwar (2006: 4) reliabilitas mempunyai arti sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek diukur dalam diri subjek memang belum berubah.

Pada penelitian ini untuk menguji keterandalan instrumen digunakan rumus *alpha* yang dikemukakan oleh *Cronbach*. Digunakan rumus ini karena skor instrumen menggunakan skala model likert yang berskala 1 sampai 4. Hal ini sesuai dengan penjelasan Suharsimi Arikunto (2005: 171) bahwa *alpha Cronbach* digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen berskala bukan 0 sampai 1, adapun rumusnya sebagai berikut:

$$r_{II} = \left\{ \frac{k}{k-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right\}$$

Keterangan:

r_{II} = reliabilitas instrumen
 k = banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir
 $\sigma^2 t$ = varians total

Instrumen dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi apabila besarnya koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,900. Hal ini sesuai dengan pendapat Saifuddin Azwar (2006: 117) yang menyatakan bahwa ”tes dituntut untuk memiliki koefisien reliabilitas setinggi mungkin, katakanlah diatas $r_{xx'} = 0,900$ ”.

Rangkuman hasil perhitungan uji reliabilitas instrumen penelitian disajikan dalam tabel berikut dan lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 3.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Varibel	<i>AlphaCronbach</i>	Keterangan
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,950	Reliabel
Kinerja Guru	0,964	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,70. Dengan demikian instrumen penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabel, sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian telah layak digunakan untuk mengambil data penelitian. Suatu instrumen yang reliabel berarti instrumen tersebut mempunyai unsur kemantapan, keajegan atau stabilitas hasil pengamatan dengan instrumen (pengukuran), seandainya barang atau orang ataupun apapun yang diamati dalam keadaan tidak berubah dalam kurun waktu pertama, kedua, dan selanjutnya.

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan yaitu teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis regresi sederhana. Menurut Sugiyono (2007: 207) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif yang dipakai dalam penelitian ini yaitu dengan mendeskripsikan data dengan distribusi frekuensi, histogram, pengukuran nilai sentral mean (rerata), modus, median dan simpangan baku. Adapun proses analisis data dilaksanakan dengan menggunakan SPSS 13.0. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan skor tertinggi dan skor terendah

Alternatif pilihan jawaban dari setiap item pertanyaan terdiri dari 4 jawaban.

$$\text{Skor tertinggi} = \frac{4}{4} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Skor terendah} = \frac{1}{4} \times 100\% = 25\%$$

2. Menentukan rentang data

Yaitu skor tertinggi dikurangi skor terendah

$$\text{Rentang data} = 100\% - 25\% = 75\%$$

3. Menentukan panjang kelas interval

$$4. \text{ Range (panjang kelas)} = \text{rentang data} : 4$$

$$= 75\% : 4$$

$$= 18,75 \approx 19$$

5. Mengelompokkan interval nilai dan melengkapinya dengan kategori kualitatif.

Tabel 6. Kategorisasi Skor Penelitian

Interval	Kategori
82 % - 100%	Tinggi
63 % - 81 %	Sedang
44 % - 62 %	Cukup
25 % - 43 %	Rendah

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian yang diajukan maka dianalisis menggunakan teknik analisis regresi sederhana.

2. Uji Persyaratan Analisis

a) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk memenuhi apakah populasi yang diambil dalam penelitian ini berasal dari populasi berdistribusi normal atau tidak normal. Apabila hasil pengujian normal, maka hasil perhitungan statistik pada penelitian ini dapat digeneralisasikan pada populasi. Uji normalitas ini menggunakan rumus Chi Kuadrat (χ^2) sebagai berikut (Sutrisno Hadi, 2004: 306) :

$$\chi^2 = \sum \frac{(\phi - \phi h)^2}{\phi h}$$

Keterangan:

χ^2 = Chi Kuadrat

f_o = frekuensi Observasi Sampel

f_h = frekuensi yang diharapkan

Apabila hasil Chi Kuadrat yang diperoleh melalui perhitungan (χ^2_{hitung}) lebih kecil daripada harga Chi kuadrat pada tabel (χ^2_{tabel}) dengan

taraf signifikansi 5% maka data dari variabel tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya jika harga Chi Kuadrat dihitung lebih besar daripada Chi Kuadrat tabel maka data variabel tersebut berdistribusi tidak normal.

b) Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah hubungan variabel bebas dan variabel terikat memiliki hubungan yang linier. Dikatakan linier jika kenaikan skor variabel bebas diikuti kenaikan skor variabel terikat. Untuk mengetahui hubungan linearitas menggunakan rumus seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (2004: 14) yaitu:

$$F_{reg} = \frac{RK_{reg}}{RK_{res}}$$

Keterangan:

F_{reg} = harga F untuk garis regresi

RK_{reg} = rerata kuadrat garis regresi

RK_{res} = rerata kuadrat residu

Selanjutnya harga F dikonsultasikan dengan harga F pada tabel dengan taraf signifikansi 5%. Jika harga F yang diperoleh lebih kecil dari F tabel maka kedua variabel mempunyai pengaruh linier. Sebaliknya jika harga F lebih besar dari harga F tabel berarti kedua variabel mempunyai pengaruh yang tidak linier.

3. Teknik Analisis Statistik untuk Pengujian Hipotesis

a. Persamaan Garis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana ini digunakan untuk menentukan derajat hubungan antara variabel bebas (prediktor) dengan variabel terikatnya (kriterium). Sutrisno Hadi (2004: 2) tugas pokok analisis regresi adalah:

- 1) Mencari korelasi antara kriterium dengan prediktor
- 2) Menguji apakah korelasi itu signifikan ataukah tidak
- 3) Mencari persamaan garis regresinya
- 4) Menentukan sumbangan relatif antara sesama prediktor, jika prediktornya lebih dari satu.

Adapun persamaan garis regresi dengan satu prediktor dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (2004: 1-2) dengan rumus yaitu:

$$Y = a.X + k$$

Keterangan:

Y = kriterium

X = prediktor

a = bilangan koefisien antara prediktor dan kriterium

k = bilangan konstan

b. Koefisien Korelasi antara Prediktor dengan Kriterium

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan anatara variabel. Dalam penelitian ini analisis korelasi digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antar kepemimpinan kepala sekolah (X) terhadap kinerja guru (Y)

Untuk mencari koefisien (r) antara prediktor dengan kriterium menggunakan rumus yang dikemukakan Suharsimi Arikunto (2005: 240) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y, dua variabel dikorelasikan

$\sum XY$ = jumlah perkalian X dan Y

X^2 = kuadrat dari X

Y^2 = kuadrat dari Y

Setelah koefisien korelasi diperoleh maka langkah selanjutnya adalah menguji koefisien korelasi tersebut dengan menggunakan uji F. Adapun rumus yang digunakan untuk menghitung uji F adalah sebagaimana dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (2004: 14) adalah sebagai berikut:

$$F_{reg} = \frac{RK_{reg}}{RK_{res}}$$

Keterangan:

F_{reg} = harga F untuk garis regresi

RK_{reg} = rerata kuadrat garis regresi

RK_{res} = rerata kuadrat residu

Selanjutnya untuk memberikan interpretasi maka harga F hitung dikonsultasikan dengan harga F pada tabel. Jika F hitung lebih besar dari F tabel maka koefisien korelasi tersebut signifikan, dan apabila F hitung lebih kecil dari F tabel maka koefisien korelasi tersebut tidak signifikan.

c. Sumbangan Efektif (SE)

Sumbangan efektif (SE) merupakan perbandingan efektifitas yang diberikan satu variabel bebas kepada satu variabel terikat dengan variabel bebas lain yang diteliti maupun tidak diteliti (Sutrisno Hadi, 2004: 39)

Rumus sumbangan efektif sebagaimana dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (2004: 39) yaitu:

$$SE = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

SE = Sumbangan Efektif
 r^2 = Koefisien Determinan

Untuk memudahkan dalam menganalisis data maka perhitungan menggunakan bantuan komputer dengan program *SPSS 13.0*

d. Kriteria Penerimaan dan Penolakan Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian, maka data yang telah terkumpul dianalisis dengan analisis statistik. Hipotesis statistik yang diuji dalam penelitian ini adalah:

Ho : Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru

Ha : Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru

Kesimpulan apakah Ho diterima atau ditolak, diperoleh dengan menginterpretasikan nilai signifikan pada teknik analisis statisitik jika nilai sig. <0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti kepemimpinan

kepala sekolah berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, begitu juga sebaliknya, jika nilai sig. $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada enam SMK Negeri di Kabupaten Temanggung, yaitu SMK Negeri 1 Temanggung, SMK Negeri 2 Temanggung, SMK Negeri 1 Tembarak, SMK Negeri 1 Jumo, SMK Negeri 1 Pringsurat, dan SMK Negeri 1 Bansari. Gambaran masing-masing SMK Negeri tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. SMK Negeri 1 Temanggung

Visi dari SMK Negeri 1 Temanggung adalah menjadi sekolah yang menghasilkan tamatan profesional dan mampu memanfaatkan peluang kerja di era globalisasi. Visi tersebut kemudian direalisasikan ke dalam misi SMK Negeri 1 Temanggung. Adapun misi dari sekolah tersebut adalah menyiapkan sumber daya pendidikan yang berkualitas dan bermanfaat bagi pengembangan potensi peserta didik, menyiapkan proses pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik dan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan DU/DI, dan menyiapkan lingkungan belajar yang kondusif sehingga terbentuk budaya mutu.

SMK Negeri 1 Temanggung yang mempunyai akreditasi A pada tahun 1994 dan 2004 dipimpin oleh seorang kepala sekolah, 13 pimpinan sub-bagian sekolah, dan mempunyai 35 staf pengajar. Selain itu pada SMK Negeri 1 Temanggung juga didukung oleh 10 staf karyawan.

2. SMK Negeri 2 Temanggung

Visi dari SMK Negeri 2 Temanggung adalah terwujudnya SMK Negeri 2 Temanggung sebagai lembaga diklat yang mampu menyiapkan lulusan yang kompeten, mandiri dan berwawasan global. Misi dari SMK Negeri 2 Temanggung adalah menumbuhkan secara intensif daya juang untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi seluruh warga sekolah, menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, kreatif, dinamis dan dialogis, menjalankan pelayanan prima dalam upaya memberdayakan siswa dan masyarakat, dan membentuk tamatan yang berkepribadian kuat, berkemampuan adaptif dan produktif sehingga mampu menghidupi dirinya dengan meminimalkan ketergantungan kepada pihak lain.

SMK Negeri 2 Temanggung dipimpin oleh seorang kepala sekolah, dan mempunyai 55 staf pengajar. Selain itu juga ditunjang oleh staf karyawan sebanyak delapan karyawan. Hampir sebagian besar guru yang mengajar di SMK Negeri 2 Temanggung merupakan lulusan S1, yaitu sebanyak 51 guru (92,7%), sedangkan yang lainnya merupakan lulusan D3 (3 orang) dan S2 (1 orang).

3. SMK Negeri 1 Tembarak

Visi SMK Negeri 1 Tembarak adalah sebagai lembaga pendidikan unggulan, bertaraf Nasional/Internasional dan mampu bersaing ditingkat global yang menghasilkan tamatan berkualitas serta melahirkan Teknisi Elektronika dan Teknologi Informatika yang kompeten dan mandiri melalui pengembangan IMTAQ dan IPTEK. Adapun misi dari sekolah tersebut adalah meningkatkan profesionalisme dan *good governance* SMK Negeri 1 Tembarak sebagai pusat pemberdayaan kompetensi, memberdayakan SMK untuk mengembangkan potensi

lokal menjadi keunggulan kompareatif dengan mengembangkan keselarasan pengembangan teknologi dan lingkungan, meningkatkan perluasan pemerataan akses pendidikan kejuruan yang bermutu, memberikan layanan prima terhadap warga sekolah dalam semua aspek sarana dan prasarana untuk menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan mandiri, mengintegrasikan IMTAQ dan IPTEK dalam proses pembelajaran untuk menghasilkan tamatan yang berilmu pengetahuan, terampil, berakhlak mulia, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha esa, meningkatkan kualitas tamatan yang sesuai dengan Standar Kompetensi Nasional (SKN) dalam menghadapi era globalisasi, meningkatkan mutu sumber daya manusia melalui dukungan IMTAQ dan IPTEK, dan melaksanakan KBM dan kegiatan extra kurikuler untuk mengembangkan minat dan bakat dalam meraih prestasi, berbudi pekerti luhur dan berakhlak mulia.

SMK Negeri 1 Tembarak dipimpin oleh seorang kepala sekolah, dan mempunyai 37 staf pengajar. Selain itu juga ditunjang oleh staf karyawan sebanyak 12 karyawan. Hampir semua guru yang mengajar di SMK Negeri 1 Tembarak merupakan lulusan S1, sedangkan terdapat satu guru yang merupakan lulusan S2.

4. SMK Negeri 1 Jumo

Visi dari SMK Negeri 1 Jumo adalah membentuk tenaga menengah yang berkualitas dan mandiri menuju masyarakat yang berwawasan global dalam bidang otomotif dan informatika. Visi tersebut kemudian direalisasikan ke dalam misi sekolah. Adapun misi dari SMK Negeri 1 Jumo adalah mengembangkan era *digital high technology* dalam proses belajar maupun lulusan yang dihasilkan,

memberdayakan dan mengembangkan potensi lokal menjadi keunggulan kompetitif bagi seluruh warga sekolah, meningkatkan pelayanan prima dalam upaya memberdayakan siswa dan masyarakat, membangun iklim belajar yang dialogis dan demokratis yang berakar pada norma dan nilai budaya bangsa, meningkatkan mutu sumber daya manusia yang selaras dengan IMTAQ dan IPTEK, dan membentuk tamatan yang berkepribadian kuat, berkemampuan adaptif dan produktif sehingga mampu menghidupi dirinya.

SMK Negeri 1 Jumo dipimpin oleh seorang kepala sekolah, dan mempunyai 32 staf pengajar. Selain itu juga ditunjang oleh staf karyawan sebanyak sembilan karyawan. Hampir sebagian besar guru yang mengajar di SMK Negeri 1 Jumo merupakan lulusan S1, yaitu sebanyak 29 guru, sedangkan yang lainnya merupakan lulusan D3 , yaitu sebanyak 3 guru.

5. SMK Negeri 1 Pringsurat

Visi dari SMK Negeri 1 Pringsurat adalah menjadikan sekolah yang dapat menghasilkan tamatan yang memiliki kecerdasan spiritual, kecerdasan emosi, kecerdasan intelektual serta kompetensi yang tinggi dan unggul dalam prestasi. Visi tersebut kemudian direalisasikan ke dalam misi sekolah. Adapun misi dari SMK Negeri 1 Pringsurat adalah meningkatkan mutu sumberdaya manusia dalam sikap dan keterampilan kerja, meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, memberdayakan SMK untuk menjadipusat pelatihan tenaga tingkat menengah, memberdayakan SMK untuk mengembangkan kerjasama dengan industri, BLK, PPPG, LPMP, dan berbagai lembaga terkait, dan meningkatkan perluasan dan pemerataan akses pendidikan dan kejuruan yang bermutu.

SMK Negeri 1 Pringsurat dipimpin oleh seorang kepala sekolah, dan mempunyai 14 staf pengajar. Selain itu juga ditunjang oleh staf karyawan sebanyak tiga karyawan. Semua guru yang mengajar di SMK Negeri 1 Pringsurat merupakan lulusan S1.

6. SMK Negeri 1 Bansari

Visi dari SMK Negeri 1 Bansari adalah menjadikan/menghasilkan tamatan yang **Santun, Mandiri, Aktif, Religius dan Terampil (SMART)**, kompeten dibidang Audio Video dan Agribisnis Tanaman Pangan dan Hortikultura serta mampu bersaing ditingkat lokal maupun nasional. Visi tersebut kemudian direalisasikan ke dalam misi sekolah. Misi SMK Negeri 1 Bansari adalah menyeimbangkan Pembelajaran IPTEK dan IMTAQ, memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Proses Belajar Mengajar (PBM) dan Administrasi sekolah, mendorong terciptanya budaya mutu di bidang manajemen mengadopsi manajemen ISO 9001:2008, menciptakan lingkungan sekolah yang ramah lingkungan (*green campus*), dan menjadikan sekolah sebagai pusat informasi pengembangan hortikultura.

SMK Negeri 1 Bansari dipimpin oleh seorang kepala sekolah, dan mempunyai 13 staf pengajar. Selain itu juga ditunjang oleh staf karyawan sebanyak tiga karyawan. Semua guru yang mengajar di SMK Negeri 1 Bansari merupakan lulusan S1.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah diukur dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 150 guru yang merupakan anggota populasi dari guru-guru SMK Negeri Temanggung. Angket tersebut menggunakan model skala likert, dimana setiap jawaban memiliki skor yang berbeda. Pernyataan yang *favorable* pada kuesioner, untuk jawaban yang positif skornya akan semakin tinggi, dan untuk jawaban yang negatif skornya akan semakin rendah, begitu juga sebaliknya pada pernyataan yang *unfavorable*.

Kinerja guru juga diukur dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang diberikan kepada 150 guru yang merupakan anggota populasi dari guru-guru SMK Negeri di Temanggung. Variabel kinerja guru diukur dengan pertanyaan sebanyak 60 butir. Pernyataan yang *favorable* pada kuesioner, untuk jawaban yang positif skornya akan semakin tinggi, dan untuk jawaban yang negatif skornya akan semakin rendah, begitu juga sebaliknya pada pernyataan yang *unfavorable*.

Setelah kedua variabel tersebut diukur, maka dapat digunakan untuk menjawab tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di SMK Negeri Temanggung, dan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kemampuan kinerja guru. Tujuan penelitian tersebut dituangkan dalam bentuk hipotesis untuk kemudian diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi pada *Software SPSS*

Uraian tentang statistik deskriptif yang meliputi nilai *mean*, *median*, modus, dan *standar deviation* akan disajikan secara rinci untuk masing-masing variabel. Berikut hasil dari statistik deskriptif untuk masing-masing variabel:

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kuesioner untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari 40 butir pertanyaan. Skor jawaban yang tertinggi adalah 4 dan skor jawaban yang terendah adalah 1, sehingga kemungkinan skor tertinggi yang hendak dicapai adalah $40 \times 4 = 160$ dan skor terendah adalah $40 \times 1 = 40$. Dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan maka diperoleh hasil skor tertinggi untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 160 dan skor terendah 103. Hasil analisis statistik deskriptif hitung diperoleh nilai *mean* sebesar 131,58; *standar deviation* sebesar 13,687; *median* sebesar 134,00; dan modus sebesar 120. Variabel fungsi kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari lima dimensi: (1). Karisma Kepala Sekolah, (2). Idealisme Kepala Sekolah, (3). Motivasi Inspirasi Kepala Sekolah, (4) Intelektual Kepala Sekolah, dan (5). Kepedulian terhadap individu guru. Masing-masing fungsi tersebut kemudian dikategorikan menjadi empat kategori, yaitu kategori tinggi, sedang, cukup, dan rendah. Berikut hasil kategori kelima fungsi kepemimpinan kepala sekolah pada penelitian ini.

Tabel 7. Hasil Kategori Fungsi Karisma Kepala Sekolah

No.	Kategori	Ini F	Interval	%
1	Tinggi	65	82%-100%	43%
2	Sedang	85	63%-81%	57%
3	Cukup	0	44%-62%	0%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa fungsi karisma kepemimpinan kepala sekolah sebagian besar berada pada kategori sedang (57%), sedangkan yang lainnya berada pada kategori tinggi (43%).

Tabel 8. Hasil Kategori Fungsi Idealisme Kepala Sekolah

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	69	82%-100%	46%
2	Sedang	79	63%-81%	53%
3	Cukup	2	44%-62%	1%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa fungsi idealisme kepemimpinan kepala sekolah sebagian besar berada pada kategori sedang (58%), sedangkan yang lainnya berada pada kategori tinggi (46%) dan kategori cukup (1%).

Tabel 9. Hasil Kategori Fungsi Motivasi Inspirasional Kepala Sekolah

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	76	82%-100%	51%
2	Sedang	73	63%-81%	49%
3	Cukup	1	44%-62%	1%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa fungsi motivasi inspirasional kepemimpinan kepala sekolah sebagian besar berada pada kategori tinggi (51%), sedangkan yang lainnya berada pada kategori sedang (49%) dan kategori cukup (1%).

Tabel 10. Hasil Kategori Fungsi Intelektual Kepala Sekolah

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	79	82%-100%	53%
2	Sedang	67	63%-81%	45%
3	Cukup	4	44%-62%	3%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa fungsi intelektual kepemimpinan kepala sekolah sebagian besar berada pada kategori tinggi (53%), sedangkan yang lainnya berada pada kategori sedang (45%) dan kategori cukup (3%).

Tabel 11. Hasil Kategori Fungsi Kepedulian Kepala Sekolah

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	81	82%-100%	54%
2	Sedang	60	63%-81%	40%
3	Cukup	9	44%-62%	6%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa fungsi kepedulian kepemimpinan kepala sekolah sebagian besar berada pada kategori tinggi (54%), sedangkan yang lainnya berada pada kategori sedang (40%) dan kategori cukup (6%).

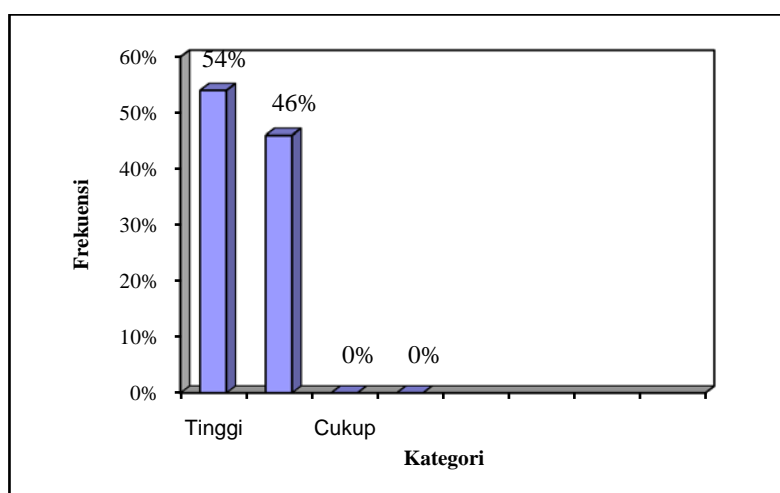
Secara keseluruhan variabel kepemimpinan kepala sekolah dikategorikan menjadi empat kategori yaitu kategori tinggi, sedang, cukup, dan rendah. Hasil kategori data selengkapnya dapat dilihat seperti pada tabel berikut.

Tabel 12. Hasil Kategori Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	81	82%-100%	54%
2	Sedang	69	63%-81%	46%
3	Cukup	0	44%-62%	0%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 81 responden atau sebesar 54% mempunyai penilaian tentang kualitas kepemimpinan kepala sekolah pada kategori tinggi, yang mempunyai penilaian tentang kualitas kepemimpinan kepala sekolah pada kategori sedang sebanyak 69 responden atau sebesar 46% dari total responden yang merupakan guru SMK Negeri di Temanggung. Dari tabel di atas terlihat bahwa yang mempunyai penilaian tentang kualitas kepemimpinan kepala sekolah untuk kategori cukup dan kategori rendah sebesar 0%.

Hasil pengkategorian seperti pada tabel diatas juga disajikan seperti pada Gambar 2. berikut ini:



Gambar 2.
Grafik Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Grafik frekuensi kepemimpinan kepala sekolah pada gambar di atas menunjukkan bahwa frekuensi tertinggi sebesar 54% yang terletak pada kategori tinggi dan pada kategori sedang frekuensinya sebesar 46%. Hal ini sesuai dengan interpretasi kepemimpinan kepala sekolah pada tabel di atas.

b. Kinerja Guru

Kinerja guru diukur dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang diberikan kepada 150 guru yang merupakan anggota populasi dari guru-guru SMK Negeri di Temanggung sebanyak 60 butir pertanyaan. Jawaban dari kuesioner tersebut menggunakan skala likert, dimana jawaban sangat sesuai untuk pertanyaan yang *favorable* mempunyai skor 4, sesuai skornya 3, tidak sesuai skornya 2, sangat tidak sesuai skornya 1, begitu juga sebaliknya untuk pertanyaan yang *unfavorable*. Berdasarkan banyaknya butir soal dan skor untuk masing-masing jawaban, maka kemungkinan skor tertinggi yang hendak dicapai oleh kinerja guru adalah 240 dan skor terendah adalah 60. Dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan diperoleh hasil skor tertinggi sebesar 240 dan skor terendah sebesar 155. Hasil analisis statistik deskriptif hitung diperoleh nilai *mean* sebesar 200,40; *standar deviation* sebesar 21,162; *median* sebesar 200,00; dan modus sebesar 206.

Kinerja guru diukur dari aspek perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan tindak lanjut penilaian hasil pembelajaran. Aspek kinerja tersebut dikategorikan ke dalam empat kategori, yaitu tinggi, sedang, cukup, dan rendah. Berikut hasil kategori untuk masing-masing aspek kinerja tersebut.

Tabel 13. Hasil Kategori Aspek Perencanaan Pembelajaran

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	85	82%-100%	57%
2	Sedang	65	63%-81%	43%
3	Cukup	0	44%-62%	0%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa aspek perencanaan pembelajaran sebagian besar berada pada kategori tinggi (57%), sedangkan yang lainnya berada pada kategori sedang (43%).

Tabel 14. Hasil Kategori Aspek Pelaksanaan Pembelajaran

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	78	82%-100%	52%
2	Sedang	72	63%-81%	48%
3	Cukup	0	44%-62%	0%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa aspek pelaksanaan pembelajaran sebagian besar berada pada kategori tinggi (52%), sedangkan yang lainnya berada pada kategori sedang (48%).

Tabel 15. Hasil Kategori Aspek Penilaian Pembelajaran

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	70	82%-100%	47%
2	Sedang	75	63%-81%	50%
3	Cukup	5	44%-62%	3%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa aspek penilaian pembelajaran sebagian besar berada pada kategori sedang (50%), sedangkan yang lainnya berada pada kategori tinggi (47%) dan kategori cukup (3%).

Tabel 16. Hasil Kategori Aspek Tindak Lanjut Penilaian Hasil Pembelajaran

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	56	82%-100%	37%
2	Sedang	91	63%-81%	61%
3	Cukup	3	44%-62%	2%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa aspek tindak lanjut hasil pembelajaran sebagian besar berada pada kategori sedang (61%), sedangkan yang lainnya berada pada kategori tinggi (37%) dan kategori cukup (2%).

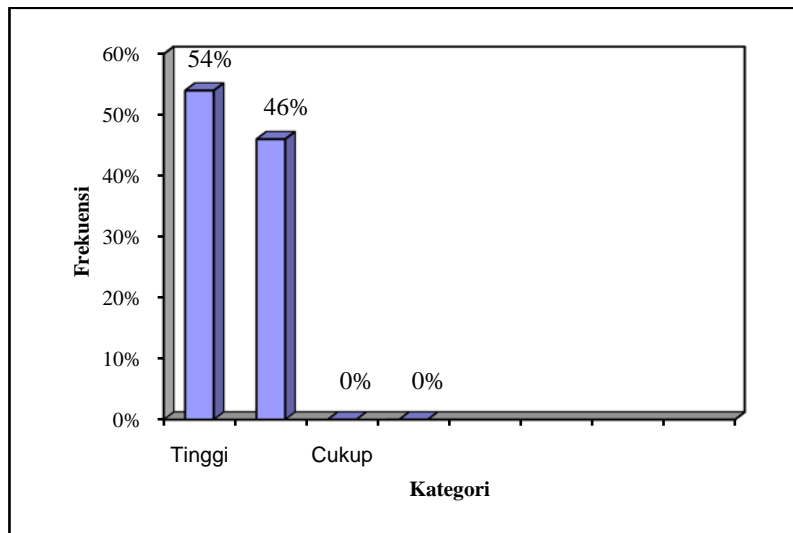
Secara keseluruhan variabel kinerja guru yang dikategorikan menjadi empat kategori yaitu kategori tinggi, sedang, cukup, dan rendah, hasil kategori data selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 17. Hasil Kategori Kinerja Guru

No.	Kategori	F	Interval	%
1	Tinggi	81	82%-100%	54%
2	Sedang	69	63%-81%	46%
3	Cukup	0	44%-62%	0%
4	Rendah	0	25%-43%	0%
Jumlah		150	Jumlah	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 150 guru SMK Negeri di Temanggung yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebagian besar diantaranya yaitu sebanyak 81 atau sebesar 54% guru memiliki kinerja pada kategori tinggi. Sebanyak 69 guru atau sebesar 46% guru memiliki kinerja pada kategori sedang dari total responden yang merupakan guru SMK Negeri di Temanggung. Sedangkan banyaknya guru yang memiliki kinerja pada kategori cukup dan rendah sebanyak nol orang atau 0%.

Hasil pengkategorian seperti pada tabel diatas juga disajikan seperti pada Gambar 3. berikut ini:



Gambar 3.
Grafik Frekuensi Kinerja Guru

Grafik frekuensi kinerja gurupada gambar di atas menunjukkan bahwa frekuensi tertinggi sebanyak 54% guru yang terletak pada kategori tinggi dan untuk kategori sedang frekuensi kinerja guru sebesar 46%. Hal ini sesuai dengan interpretasi kinerja gurupada tabel di atas yang menunjukkan bahwa sebagian besar guru SMK Negeri di Temanggung memiliki kinerja pada kategori tinggi dengan nilai persentase sebesar 54%.

C. Pengujian Persyaratan Analisis

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi. Untuk itu, perlu dilakukan pengujian persyaratan analisis yang berupa uji normalitas sebaran, dan uji linearitas.

a. Uji Normalitas Sebaran

Salah satu syarat untuk menganalisis data adalah dengan melakukan uji normalitas sebaran. Uji normalitas sebaran dilakukan untuk menguji apakah data pada masing-masing variabel penelitian terdistribusi normal atau tidak. Teknik analisis yang digunakan adalah *chi-square*. Taraf signifikansi yang digunakan sebesar $\alpha = 0,05$ ($p\text{-value} > 0,05$). Berikut adalah hasil penghitungan untuk semua variabel yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 18. Hasil Uji Normalitas Sebaran

Variabel	χ^2_{tabel}	χ^2_{hitung}	p-value	Kesimpulan
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)	$\chi^2_{(4;0,05)} = 9,488$	1,524	0,822	Normal
Kinerja guru (Y)	$\chi^2_{(4;0,05)} = 9,488$	7,597	0,107	Normal

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa untuk masing-masing variabel nilai χ^2_{hitung} lebih kecil dari nilai χ^2_{tabel} maka variabel tersebut berdistribusi normal. Kesimpulan yang sama juga dapat dilihat dari nilai p-value tiap-tiap variabel berada diatas taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebaran kedua variabel penelitian ini adalah normal, sehingga dinyatakan mempunyai asumsi normalitas dan memenuhi syarat agar dapat dianalisis lebih lanjut.

b. Uji Linearitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) mempunyai hubungan yang linier. Untuk mengujinya dilakukan dengan uji F penyimpangan data dari garis linier (*deviation from linierity*) yang

digunakan untuk memprediksikan model. Kriteria yang digunakan untuk menguji Linearitas adalah jika nilai p pada uji regresi menunjukkan hasil yang tidak signifikan ($<0,05$), maka disimpulkan korelasi yang diuji mempunyai model linier, sebaliknya jika hasil signifikansi hasilnya signifikan maka dapat disimpulkan terjadi hubungan yang tidak linier. Atau dapat menggunakan cara lain yaitu dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} , yaitu apabila nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka terjadi korelasi yang linier.

Tabel 19. Hasil Uji Linearitas

Variabel	F_{hitung}	F_{tabel}	$p\text{-value}$	Ket.
Kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru	1,124	3,92	0,311	Linier

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai p korelasi antara variabel kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,311, hasil tersebut menunjukkan tidak signifikan. Nilai signifikansi $p > 0,05$ ($0,913 > 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru adalah linier.

D. Pengujian Hipotesis Statistik

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (H_a) berbunyi kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung. Kemudian untuk keperluan pengujian hipotesis statistik, maka hipotesis nihil (H_o) yang berbunyi kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung.

H_0 ditolak jika jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hasil pengujian hipotesis dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 20. Ringkasan Hasil Analisis Regresi

Koefisien Regresi	R	R^2	F_{hitung}	F_{tabel}	Sig.
a = 87,888 b = 0,855	55,3%	30,6%	65,222	3,92	0,000

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan uji F diperoleh F_{hitung} sebesar 65,222. Untuk menguji apakah nilai signifikan, maka dikonsultasikan dengan harga F_{tabel} . Nilai F_{tabel} dengan dengan db pembilang 1 dan db penyebut 145 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 3,92. Hasil konsultasi menunjukkan bahwa harga F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} ($65,222 > 3,92$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nihil (H_0) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung, ditolak. Ini berarti hipotesis penelitian (H_a) diterima, yaitu kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung.

Koefisien korelasi (r) = 55,3% artinya antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru terdapat hubungan yang cukup kuat. Angka positif pada koefisien korelasi tersebut menunjukkan bahwa antara variabel kepemimpinan kepala sekolah (X) dengan kinerja guru (Y) memiliki korelasi yang positif dan searah. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi pula kinerja guru.

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat atau sumbangan efektif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat dilihat dari R^2 yang terlihat pada tabel di atas. R^2 sebesar 30,6% berarti bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah mampu menjelaskan variabel kinerja guru sebesar 30,6%, sedangkan 69,4% yang lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Untuk memprediksi seberapa jauh perubahan variabel terikat, bila nilai variabel bebas dimanipulasi atau diubah-ubah, maka ditentukan dengan persamaan regresi. Bentuk persamaan regresi untuk memprediksi seberapa jauh perubahan variabel kinerja guru (Y) bila nilai variabel kepemimpinan kepala sekolah (X) dimanipulasi adalah: $Y = a + bX$. Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel di atas, maka persamaan regresinya adalah: $Y = 87,888 + 0,855X$. Koefisien regresi sebesar 0,855 menyatakan bahwa setiap penambahan satu skor atau nilai kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan nilai atau skor kinerja guru sebesar 0,855 pada konstanta 87,888; berarti konstanta sebesar 87,888 menunjukkan apabila skor variabel kepemimpinan kepala sekolah dianggap tidak ada (nol), maka skor kinerja guru nilainya sebesar 87,888.

E. Pembahasan

1. Kepemimpinan Kepala SMK Negeri di Temanggung

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan, yaitu memimpin staff (guru-guru, pegawai dan pesuruh), membina kerjasama yang harmonis antar anggota staf sehingga dapat membangkitkan semangat kerja, motivasi kerja bagi staf yang dipimpin serta menciptakan suasana yang

konduktif. Kepemimpinan yang bagus, kerjasama yang harmonis serta suasana yang kondusif menjamin staf menjadi senang untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Disamping itu kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci proses pemberdayaan kegiatan pendidikan di sekolah.

Unsur kepemimpinan kepala sekolah adalah pengaruh yang dimilikinya dan kemampuan menggunakan pengaruh tersebut serta akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi yaitu para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya. Pengaruh tersebut diwujudkan melalui fungsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu *charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration*. Pengelolaan fungsi kepemimpinan kepala sekolah tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru, dengan demikian keberhasilan tujuan pendidikan akan mudah tercapai.

Fungsi kepemimpinan karisma kepala sekolah dapat dilihat dari sikap kepala sekolah di SMK Negeri Temanggung, yaitu keteladanan, dapat dipercaya, mampu mengemban amanah, dihormati oleh sesama warga sekolah, dan dapat mengambil keputusan terbaik untuk kepentingan sekolah. Kepala sekolah yang dinilai guru memiliki kelima sikap tersebut dapat dikatakan bahwa kepala sekolah tersebut mempunyai karisma dimata guru-guru. Berdasarkan beberapa indikator tersebut, fungsi kepemimpinan karisma kepala sekolah dalam penelitian ini sebagian besar tergolong pada kategori sedang (57%).

Selain berkarisma, kepemimpinan juga dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi idealisme para guru yang dibawahinya tentunya dalam hal yang positif. Kepala sekolah yang mempunyai kepemimpinan yang

mampu mempengaruhi idealisme para guru dalam hal yang positif dapat diketahui melalui beberapa tolak ukur, yaitu mengawal ketercapaian visi organisasi yang jelas, dan mampu mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan organisasi yang jelas. Berdasarkan beberapa indikator tersebut, fungsi kepemimpinan mempengaruhi idealisme kepala sekolah dalam penelitian ini sebagian besar tergolong pada kategori sedang (53%).

Kepala sekolah yang mempunyai kepemimpinan yang baik juga dapat diketahui dari kemampuannya untuk memotivasi guru sehingga menjadi lebih semangat. Motivasi ini terlihat dari bentuk sikap kepala sekolah yang selalu memberikan dukungan terhadap gagasan guru, memberikan dorongan semangat, dan selalu menjadi inspirasi bagi guru, karyawan, dan siswa. Berdasarkan beberapa indikator tersebut, fungsi kepemimpinan motivasi inspirasional kepala sekolah dalam penelitian ini sebagian besar tergolong pada kategori tinggi (51%).

Kepemimpinan dalam penelitian ini juga dilihat dari stimulus intelektual dari seorang kepala sekolah. Stimulus intelektual ini dapat diketahui dengan melihat beberapa indikator, yaitu adanya sikap kepala sekolah yang memberikan hak sama bagi setiap guru, menumbuhkan inovasi, mendukung cara kerja guru, melibatkan partisipasi guru dalam menyelesaikan masalah, dan memiliki kecerdasan/intelektual. Berdasarkan beberapa indikator tersebut, fungsi kepemimpinan stimulus intelektual kepala sekolah dalam penelitian ini sebagian besar tergolong pada kategori tinggi (53%).

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang terakhir pada penelitian ini adalah kepedulian. Kepedulian kepala sekolah dapat diketahui dalam memberikan bimbingan dan nasehat kepada guru, karyawan, dan siswa. Berdasarkan beberapa

indikator tersebut, fungsi kepemimpinan kepedulian individual kepala sekolah dalam penelitian ini sebagian besar tergolong pada kategori tinggi (54%).

Pada penelitian ini dideskripsikan kualitas kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan penilaian dari guru SMK Negeri di Temanggung. Kepemimpinan kepala sekolah dinilai berdasarkan aspek kharisma, pengaruh idealisme, motivasi yang inspiratif, rangsangan intelektual kepada guru, dan kepedulian terhadap individu guru. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah dinilai oleh sebagian besar guru SMK Negeri di Temanggung berada pada kategori tinggi (54%), sedangkan yang lainnya menilai kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori sedang (46%). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya indikasi yang positif karena sebagian besar guru memberi penilaian yang positif tentang kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Penilaian yang positif dari para guru tersebut dapat menjadi cerminan bahwa kepala sekolah telah berhasil menjadi pemimpin yang baik bagi para guru SMK Negeri di Temanggung, sehingga mampu mengantarkan sekolah yang dipimpinannya menuju tujuan utama dari pendidikan, yaitu menciptakan sumberdaya manusia yang berkualitas.

2. Kinerja Guru SMK Negeri di Temanggung

Pada institusi pendidikan, peran penting selain diemban oleh kepala sekolah juga dipegang oleh seorang guru. Jika kepala sekolah lebih berfungsi dalam hal manajerial, peran guru lebih mendominasi tentang aspek pembelajaran,

yaitu mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian hasil belajar, dan pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian. Berdasarkan keempat tahap pembelajaran itulah kinerja dari seorang guru dapat diukur.

Pada tahap perencanaan pembelajaran, seorang guru dituntut untuk dapat merumuskan tujuan pembelajaran, pemilihan dan pengorganisasian materi ajar, pemilihan media/alat pembelajaran, skenario/kegiatan pembelajaran, pemilihan sumber belajar, dan penilaian hasil belajar. Keahlian serta pengalaman yang dimiliki oleh seorang guru akan dapat membuat perencanaan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan dari peserta didik, sehingga perencanaan yang sesuai akan menentukan keberhasilan dari pembelajaran. Keahlian guru pada tahap ini perlu adanya kemampuan untuk merumuskan tujuan pembelajaran dan dituntut untuk tepat, sedangkan pengalaman guru dapat ditinjau dari masa kerja seorang guru dan juga jam kerja yang telah dilakukan oleh guru. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa tahap perencanaan pembelajaran sebagian besar berada pada kategori tinggi (57%).

Pada tahap pelaksanaan pembelajaran, seorang guru dituntut untuk memiliki kemampuan membuka pelajaran, menguasai materi pelajaran, interaksi pembelajaran, sikap guru dalam proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, dan kemampuan menutup pembelajaran. Apabila pada tahap perencanaan dituntut untuk dapat merumuskan pembelajaran, pada tahap ini seorang guru dituntut untuk dapat mengaplikasikan hal-hal yang telah direncanakan, sehingga pelaksanaan pembelajaran yang ideal adalah yang sesuai dengan yang telah direncanakan. Namun terkadang hal tersebut tidak terjadi karena terjadi hal-hal diluar yang direncanakan. Pada saat seperti itu

kebijaksanaan dan pengalaman guru sangat berperan sehingga proses pembelajaran tidak jauh melenceng dari apa yang telah direncanakan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa tahap pelaksanaan pembelajaran sebagian besar berada pada kategori tinggi (52%).

Tahapan selanjutnya yang harus dikuasai oleh seorang guru adalah tentang penilaian hasil belajar dan tindak lanjut hasil penilaian. Tahap penilaian merupakan tahapan yang paling sulit karena pada tahap ini seorang guru dituntut untuk memberikan penilaian yang objektif terhadap siswa berdasarkan hasil tes dan tugas-tugas yang diberikan selama proses pelaksanaan pembelajaran. Setelah tahapan penilaian, seorang guru juga harus dapat melakukan analisis hasil penilaian untuk menentukan tindak lanjut dari hasil penilaian tersebut. Hasil penilaian dapat digunakan sebagai bahan evaluasi guru untuk perbaikan di waktu yang akan datang. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa tahap tindak lanjut penilaian pembelajaran sebagian besar berada pada kategori sedang (61%).

Pada penelitian ini dinilai kinerja berdasarkan keempat tahapan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru SMK Negeri di Temanggung yang menjadi responden, yaitu sebesar 54% mempunyai kinerja yang tinggi, sedangkan selebihnya yaitu sebesar 46% mempunyai kinerja yang berada dalam kategori sedang. Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kinerja guru cukup baik. Hasil penelitian menunjukkan suatu indikasi yang positif, yaitu memberi gambaran mengenai kinerja guru-guru SMK Negeri di Temanggung yang sebagian besar mempunyai kinerja yang tinggi. Berdasarkan

hasil penelitian dapat diketahui bahwa tahap perencanaan pembelajaran sebagian besar berada pada kategori tinggi (57%).

3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Temanggung

Hipotesis pada penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung, berdasarkan hasil penelitian diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi pada uji regresi yang lebih kecil dari taraf signifikansi, yaitu $<0,05$ dan nilai F_{hitung} yang lebih besar dari F_{tabel} , yaitu $65,222 > 3,92$.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung yang dibuktikan secara statistik juga diperkuat oleh hasil kategori pada kategori tersebut, dimana keduanya sama-sama berada pada kategori sedang dan cukup. Kepemimpinan kepala sekolah dinilai oleh guru SMK Negeri di Temanggung berada pada kategori tinggi sebesar 54% dan berada pada kategori sedang sebesar 46%, dan untuk variabel kinerja guru pada penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi sebesar 54% dan berada pada kategori sedang sebesar 46%. Berdasarkan hasil uji statistik dan hasil kategori kedua variabel tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan kepala sekolah akan diikuti oleh peningkatan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai sumbangan efektif terhadap kinerja guru sebesar 0,306, yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah mampu menjelaskan variabel kinerja guru sebesar 30,6%

sedangkan 69,4% yang lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Imam Erfendi (2005: 2) yang berjudul *“Pengaruh Pengalaman Guru, Motivasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara”*. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa pengalaman guru, motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Selain itu hasil penelitian dari Fredikus Djelahu Maigahoaku (2010: 135) dengan judul *“Sumbangan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Manggarai”*, juga sesuai dengan hasil penelitian ini. Hasil penelitiannya memperlihatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu variabel bebas penelitian memiliki hubungan yang positif dengan kinerja guru. Semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah semakin tinggi pula kinerja guru, namun sebaliknya semakin rendah kepemimpinan kepala sekolah mengakibatkan kinerja guru menjadi rendah. Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini juga dilakukan oleh Sri Kustilah (2005: 2) dalam penelitiannya yang berjudul *“Kontribusi Kesejahteraan Guru, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru IPS SMP di Kota Yogyakarta”*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa adanya sumbangan efektif antara kesejahteraan guru, iklim kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

F. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan. Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu pengumpulan data melalui angket ini masih ada kelemahan-kelemahan seperti prosedur atau birokrasi yang ada di lingkungan sekolah, sehingga dalam pengambilan data terkendala lamanya waktu birokrasi di sekolah tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan dalam Bab IV dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah yang diukur menggunakan aspek karisma, pengaruh idealisme, motivasi yang inspiratif bagi guru, rangsangan intelektual kepada guru, dan kepedulian terhadap individu guru, persepsi oleh separuh guru SMK Negeri di Temanggung pada penelitian ini berada pada kategori tinggi sebesar 54% (81 guru) dan pada kategori sedang sebesar 46% (69 guru).
2. Kinerja guru SMK Negeri di Temanggung yang dinilai pada tahap perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan tindak lanjut hasil penilaian pembelajaran, pada penelitian ini 54% guru berada pada kategori tinggi dan 46% pada kategori sedang.
3. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Temanggung sehingga tinggi rendahnya kualitas kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja guru SMK Negeri di Temanggung. Hal tersebut ditunjukkan dengan uji regresi yang lebih kecil dari taraf signifikansi, yaitu $< 0,05$ dan nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , yaitu $65,222 > 3,92$. Koefisien R^2 sebesar 0,306 berarti variabel kepemimpinan kepala sekolah mampu menjelaskan variabel kinerja guru sebesar 30,6%. Kebermaknaan 69,4% yang lainnya diperkirakan

dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini seperti pengetahuan guru, kepribadian guru, dedikasi, pengembangan profesi, dan lain sebagainya.

B. Saran

Setelah melakukan penelitian dan melakukan analisa terhadap hasilnya, maka peneliti dapat memberikan saran, antara lain:

1. Bagi kepala sekolah dapat meningkatkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pada institusi pendidikan sekolah. Hal ini berdasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Oleh sebab itu, kepala sekolah disarankan dapat meningkatkan kualitas kepemimpinannya diantaranya dengan cara selalu senantiasa memberikan motivasi inspirasional bagi guru. Motivasi tersebut dapat direalisasikan dengan menerapkan sistem penghargaan bagi guru yang mempunyai kinerja yang bagus. Hal tersebut akan memacu kinerja guru menjadi semakin meningkat.
2. Bagi guru dapat meningkatkan kinerja pada berbagai tahap pembelajaran salah satunya dengan cara menjadikan sosok kepala sekolah dengan kepemimpinan yang berkualitas sebagai panutan dalam menjalankan tugasnya sebagai pengajar sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja dari guru. Peneladanan sikap kepala sekolah dapat dilakukan dengan cara selalu melakukan diskusi dengan kepala sekolah yang terkait dengan pembelajaran, menerima masukan dan kritik yang membangun dari kepala sekolah, dan selalu mematuhi instruksi kepala sekolah demi kemajuan anak didik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Azis Wahab. (2008). *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan: Telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Abdullah Munir. (2008). *Menjadi kepala sekolah efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Ahyat Muh. (2002). "Kinerja Guru Kontrak Second Junior Secondary Education Project (Proyek JSE II) SLTP Amuntai Tengah Kabupaten Hulu sungai Utari". *Tesis*. Yogyakarta: UNY.
- Andi Ardhyansyah. (2009). "Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SD negeri di Kecamatan Rappocini Kota Makassar". *Tesis*. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.
- Anonim. (2007). *Standar kompetensi kepala sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK&SLB: Dilengkapi pedoman penilaian kelas, pedoman untuk guru, pengawas, dan kepala sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia.
- Arifin Abdulrachman. (1979). *Teori pengembangan dan filosofi kepemimpinan kerja*. Jakarta: Iktiar Baru.
- Aswarni Sudjud. (1989). *Metodologi penelitian pendidikan*, Yogyakarta : AP FIP IKIP Yogyakarta.
- Beyer, Bonnie. (2009). An imperative for leadership preparation programs: Preparing future leader to meet the needs of students, schools, and communities. *International journal of educational leadership preparation. Vol 4 number 1 (January-March 2009)*. Diambil tanggal 10 Maret 2011 dari <http://cnx.org/content/m19029/1.2/?format=pdf>.
- E. Mulyasa. (2003). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya Ofseet.
- _____. (2006). *Menjadi guru professional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2007). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2008). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- _____. (2009). *Implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan kemandirian guru dan sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Endang Kusmiah. (2010). "Hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Sukomanunggal Kota Surabaya". *Tesis*. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.
- Fredikus Djelahu Maighoaku. (2010). "Sumbangan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Manggarai". *Tesis*. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.
- F.X. Sudarsono. (1989). *Beberapa dalam penelitian*. Yogyakarta: Gadjahmada Press.
- Gibson, James et. al. (2003). *Organizations behavior stricture processes*. New York: McGrow-Hill/Irwin.
- Hadari Nawawi. (2003). *Metodologi penelitian bidang sosial*. Yogyakarta: Gadjahmada Press.
- Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari. (2004). *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gadjahmada Press.
- Henry Simanora. (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Husaini Usman. (2008). *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Erfendi. (2005). "Pengaruh pengalaman guru, motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Tenggaraeng Kabupaten Kutai Kartanegara". *Tesis*. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.
- Kartini Kartono. (1990). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Kunandar. (2007). *Guru professional, implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan sukses dalam sertifikasi guru*. Jakarta: Grfindo Persada.
- Made Pidarta. (1997). *Peranan kepala pekolah pada pendidikan dasar*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Malayu SP Hasibuan. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan IV. Jakarta: Bumi Aksara.

- Muhammad As'ad. (2003). *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Muljani. (1999). "Kinerja guru SLTPN di Kota Banjarmasin". *Tesis*. Yogyakarta: UNY.
- Nana Sudjana dan Ibrahim. (2001). *Penelitian dan penilaian pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Ngalim Purwanto. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noeng Muhadjir. (1999). *Ilmu pendidikan dan perubahan sosial*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Oemar Hamalik. (2007). *Manajemen pengembangan kurikulum*. Bandung: PPs UPI dan Remaja Rosdakarya.
- Panduan KKN – PPL. (2010). Yogyakarta: Unit Program Pengalaman Lapangan (UPPL) UNY.
- Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1990 tentang pendidikan dasar.*
- Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 Pasal 3 tentang Kompetensi dan Sertifikasi.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.*
- Rahmad Kadri Sumadi. (1991). *Profesionalisme kepala sekolah*. Bandung: FPs IKIP Bandung.
- Riduwan. (2007). *Skala pengukuran variabel-variabel penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riggio, S.E. (2003) *Instrodution to industrial and organizational psychology 4th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roeky Achmad S. (2000). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saifuddin Azwar. (2006). *Penyusunan skala psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sardiman (2007). *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. Jakarta: Gramedia Persada.
- Soetjitno Irmim dan Abdul Rochim. (2006). *Menjadi guru yang bisa digugu dan ditiru*. Surabaya: Setya Media.
- Soewardji Lazaruth. (1992). *Kepulu sekolah dan tanggung jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sri Kustilah. (2005). “Kontribusi kesejahteraan guru, iklim kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPS SMP di Kota Yogyakarta”. *Tesis*. Yogyakarta: UNY.
- Suharsimi Arikunto. (2001). *Dasar-dasar evaluasi pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- _____. (2005). *Prosedur penelitian, suatu pendekatan praktek (ed. Revisi v)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sumadi Suryasubrata. (2003). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Garafindo
- Suryadi Prawerosentono. (1999). *Kebijakan kinerja karyawan: Kiat membangun lembaga kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sutrisno Hadi. (2004). *Metodologi research. Jilid 1, cetakan ke-IV*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan, Fakultas Psikologi UGM
- Timpe, D.A. (1991). *Seri manajemen sumber daya manusia memotivasi pegawai (terjemahan Susanto Budidharmo)*. new York: KEND Publishing (Buku Asli diterbitkan tahun 1987).
- _____. (1991). *Seri manajemen sumber daya manusia memimpin manusia (terjemahan Sofyan Cikmat)*. new York: KEND Publishing (Buku Asli diterbitkan tahun 1987).
- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional.*
- Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.*
- Unifah Rosyidi. (2009). *Kinerja guru rendah*. Kompas 7 Oktober 2009, p. 12.
- Veithzal Rivai. (2006). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Edisi kedua*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Wahdjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo.

Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*. Bandung: Alfa Beta.

Wuradji. (2009). *The educational leadership (kepemimpinan transformational)*. Yogyakarta: Gama Media.

Wursanto IG. (1990). *Manajemen kepegawaian*. Surabaya: Kanisius.

LAMPIRAN

Lampiran 1

1. Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah
2. Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Guru

1. Instrumen penelitian Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

INSTRUMEN PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

(SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Guru SMK Negeri

Di Temanggung.

Dengan hormat,

Untuk mendapatkan data bagi penelitian kami, kami mohon kesedian Bapak/Ibu guru mengisi angket penelitian ini dalam rangka kami menyelesaikan tugas akhir pada program Manajemen Pendidikan guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Angket ini semata-mata digunakan untuk kepentingan ilmiah, tidak ada sangkur pautnya dengan politik maupun posisi dan kondisi Bapak/Ibu dalam pekerjaan.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak akan ada nilai benar atau salah, oleh karena itu kami mohon untuk dapat memberikan jawaban yang sejujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

Kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini merupakan sumbangan yang sangat berguna bagi peneliti, peneliti lain, akademisi, serta bagi Dinas Pendidikan dan Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung sendiri.

Atas perhatian dan kesediaannya kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Temanggung, 2 Mei 20

Hormat saya,

Vela Miarri Nurma Arimbi
Nim. 07101244028

PETUNJUK PENGISIAN

Cara Mengisi Angket.

1. Tulislah identitas Bapak/Ibu jika tidak keberatan pada tempat yang sudah disediakan.
2. Jawablah pertanyaan yang ada dengan memberikan tanda check list (v) pada tempat yang telah disediakan.
3. Terdapat empat alternatif jawaban dengan angka 1, 2, 3, dan 4 yang dapat Bapak/Ibu pilih yaitu:
 - Skor 4 = Sangat Sesuai (SS)
 - Skor 3 = Sesuai (S)
 - Skor 2 = Tidak Sesuai (TS)
 - Skor 1 = Sangat Tidak Sesuai (STS)
4. Jawaban yang diberikan hendaknya sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu dan keadaan yang sebenarnya.
5. Kepemimpinan yang dimaksud dalam angket ini adalah atasan langsung Bapak/Ibu.
6. Sebelum angket ini dikumpulkan, Mohon diperiksa kembali apakah sudah dijawab seluruhnya.
7. Dimohon dalam memberikan penilaian tidak ada pernyataan yang terlewatkan.
8. Hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan skripsi. Identitas dari Bapak/Ibu akan dirahasiakan dan hanya diketahui oleh peneliti. Hasil penilaian ini tidak akan berpengaruh dengan hubungan kerja selanjutnya. Ini semata-mata hanya untuk memberikan kontribusi dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA

Nama Responden : (boleh tidak diisi)
 NIP :
 Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan *)
 Umur : Tahun
 Pangkat/Golongan :
 Masa Kerja : Tahun
 Pendidikan Terakhir : SPG/DII/DIII/DIV/SI/SII/SIII *)
 Mata Pelajaran yang diampu :
 Asal Sekolah :
 *) coret yang tidak perlu

1. Instrumen Pengumpulan data Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Pertanyaan	Jawaban Alternatif			
		4	3	2	1
	Kharisma				
1.	Bapak/Ibu menjadikan Kepala sekolah sebagai panutan/keteladanan bagi seluruh warga sekolah.				
2.	Bapak/Ibu menjadikan kepala sekolah sebagai cerminan perilaku tauladan bagi guru dan karyawan di sekolah.				
3.	Bapak/Ibu memberikan kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap segala kebijakan yang dikeluarkan oleh kepala sekolah.				
4.	Keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dapat dipertanggungjawabkan.				
5.	Pimpinan dalam keseharian mampu menciptakan hubungan baik dengan pimpinan yang lain sehingga menimbulkan keharmonisan dalam bekerja				
6.	Pimpinan dalam keseharian mampu menciptakan hubungan baik dengan bawahan sehingga menimbulkan keharmonisan dalam bekerja				
7.	Sesama guru dan karyawan (bawahan) dalam keseharian mampu menciptakan hubungan baik sehingga menimbulkan keharmonisan dalam bekerja				
8.	Setiap keputusan yang diambil oleh kepala sekolah merupakan hasil pemikiran yang matang.				
9.	Kepala sekolah mampu menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi sekolah.				
10.	Kepala sekolah memiliki ketegasan sikap dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.				
	Pengaruh Idealisme				
11.	Kepala sekolah mengajak guru untuk memiliki visi yang sama dalam mencapai tujuan pendidikan.				
12.	Kepala sekolah dapat menentukan langkah-langkah strategis				

	untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.				
13.	Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan visi sekolah kepada guru dan warga sekolah lainnya.				
14.	Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan misi yang sama dalam mencapai visi sekolah kepada guru dan warga sekolah lainnya.				
15.	Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan tujuan sekolah kepada guru dan warga sekolah lainnya.				
	Motivasi yang inspiratif bagi guru				
16.	Bapak/Ibu mendapatkan motivasi dari kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas kerjanya.				
17.	Bapak/Ibu mendapatkan motivasi dari kepala sekolah dalam meningkatkan kreatifitas guru dalam pendidikan.				
18.	Bapak/Ibu mendapatkan kesempatan dari kepala sekolah dalam mengajukan gagasan-gagasan baru.				
19.	Bapak/Ibu mendapatkan penghargaan dari kepala sekolah atas gagasan-gagasan yang cemerlang.				
20.	Bapak/Ibu mendapatkan semangat dari kepala sekolah dalam membangun <i>team work</i> yang kompak dan berdedikasi tinggi.				
21.	Bapak/Ibu dan seluruh personil sekolah mendapatkan bimbingan dan arahan secara baik dari kepala sekolah.				
22.	Kepala sekolah memberikan inspirasi kepada Bapak/Ibu dalam disiplin dan kerja keras untuk memajukan sekolah.				
23.	Kepala sekolah memberikan inspirasi kepada Karyawan dalam disiplin dan kerja keras untuk memajukan sekolah				
24.	Kepala sekolah memberikan inspirasi kepada siswa dalam disiplin dan kerja keras untuk memajukan sekolah.				
	Rangsangan intelektual kepada guru				
25.	Kepala sekolah memberikan hak yang sama antar guru dan karyawan untuk mengemukakan pemikiran-pemikiran yang membangun.				
26.	Kepala sekolah menyampaikan berbagai inovasi dan kebijakan baru dalam pendidikan kepada seluruh warga sekolah, misalnya tentang <i>life skill</i> , Manajemen Pendidikan Mutu Bersasis Sekolah, dan sebagainya.				
27.	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada setiap guru yang memiliki kreativitas dalam meningkatkan kualitas instruksional.				
28.	Kepala sekolah memiliki keberanian untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi menuju ke arah yang lebih baik.				
29.	Kepala sekolah memacu guru untuk memberikan gagasan-gagasan inovatif untuk kemajuan sekolah.				
30.	Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengerjakan tugas sesuai kemauan tanpa paksaan, namun sesuai peraturan yang berlaku di sekolah.				

31.	Kepala sekolah memberikan apersepsi kepada guru yang bekerja dengan kreativitas yang tinggi.				
32.	Kepala sekolah mengajak guru untuk membahas setiap permasalahan yang muncul.				
33.	Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan dengan cepat, tegas dan tepat sasaran.				
Kepedulian terhadap individu guru					
34.	Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru yang belum memahami tugas.				
35.	Kepala sekolah memberikan petunjuk teknis terhadap masalah-masalah di lapangan.				
36.	Kepala sekolah melaksanakan penilaian kinerja guru secara baik, dan memberikan nasehat bagi guru yang melanggar untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.				
37.	Kepala sekolah memberikan penghargaan yang layak kepada guru yang berprestasi.				
38.	Kepala sekolah memberikan nasehat bagi guru yang melanggar aturan.				
39.	Kepala sekolah mendorong pengembangan karir para guru melalui pelatihan-pelatihan atau diklat.				
40.	Kepala sekolah mendorong pengembangan karir melalui studi lanjut kepada guru.				
Jumlah Nilai					

2. Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Guru

No.	Pertanyaan	Jawaban Alternatif			
		4	3	2	1
	Perencanaan Pembelajaran				
1.	a. Perumusan tujuan pembelajaran. 1) Tujuan pembelajaran yang Bapak/Ibu rumuskan mampu menjelaskan tujuan pembelajaran yang sebenarnya. 2) Cakupan rumusan yang Bapak/Ibu lengkapi di dasarkan pada tujuan pembelajaran. 3) Tujuan pembelajaran yang Bapak/Ibu rumuskan disesuaikan dengan kompetensi dasar.				
	b. Pemilihan dan pengorganisasian materi ajar 4) Materi pelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. 5) Penyusunan bahan belajar yang Bapak/Ibu organisasikan, disusun secara sistematis. 6) Materi ajar yang Bapak/Ibu pilih dan diorganisasikan disesuaikan dengan karakteristik peserta didik. 7) Bahan belajar yang Bapak/Ibu gunakan disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku.				

	8) Materi ajar yang Bapak/Ibu organisasikan disesuaikan dengan alokasi waktu pembelajaran.				
	c. Pemilihan media/ alat pembelajaran. 9) Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. 10) Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan materi pembelajaran. 11) Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan karakteristik peserta didik. 12) Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan kemampuan guru yang dimiliki. 13) Media/alat pembelajaran yang Bapak/Ibu pilih disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi kelas.				
	d. Skenario/kegiatan pembelajaran. 14) Strategi dan metode pembelajaran yang Bapak/Ibu gunakan disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. 15) Strategi dan metode pembelajaran yang Bapak/Ibu gunakan disesuaikan dengan materi pembelajaran. 16) Strategi dan metode pembelajaran yang Bapak/Ibu gunakan disesuaikan dengan karakteristik peserta didik. 17) Langkah-langkah proses pembelajaran yang Bapak/Ibu tentukan berdasarkan metode pembelajaran yang digunakan. 18) Penataan alokasi waktu proses pembelajaran yang Bapak/Ibu susun disesuaikan dengan proporsi yang telah ditentukan.				
	e. Pemilihan sumber belajar. 19) Sumber belajar yang Bapak/Ibu pilih/tentukan disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. 20) Sumber belajar yang Bapak/Ibu pilih/tentukan disesuaikan dengan materi pembelajaran. 21) Sumber belajar yang Bapak/Ibu pilih/tentukan disesuaikan dengan karakteristik peserta didik				
	f. Penilaian hasil belajar. 22) Teknik penilaian hasil belajar yang Bapak/Ibu gunakan disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. 23) Teknik penilaian hasil belajar yang Bapak/Ibu gunakan disesuaikan dengan materi pembelajaran 24) Prosedur penilaian hasil belajar yang Bapak/Ibu gunakan mampu menjelaskan penilaian hasil belajar yang sebenarnya. 25) Instrumen penilaian hasil belajar yang Bapak/Ibu gunakan memiliki kelengkapan kriteria penilaian hasil belajar.				
	Pelaksanaan Pembelajaran				
2.	a. Kemampuan membuka pelajaran				

	<p>26) Ruang, alat dan media pembelajaran yang Bapak/Ibu siapkan dalam proses Kegiatan belajar mengajar (KBM) mampu mengawali pelaksanaan pembelajaran.</p> <p>27) Bapak/Ibu mampu memberikan motivasi awal tentang materi yang akan diajarkan kepada peserta didik/siswa.</p> <p>28) Bapak/Ibu mampu memberikan apersepsi (kaitan materi sebelumnya dengan materi yang akan disampaikan) kepada peserta didik/siswa.</p> <p>29) Bapak/Ibu menyampaikan kompetensi dasar atau tujuan pembelajaran yang ingin dicapai kepada peserta didik/siswa.</p>				
	<p>b. Penguasaan materi pelajaran (bahan belajar)</p> <p>30) Bapak/Ibu mampu menguasai materi pembelajaran (memiliki wawasan yang luas dalam menyampaikan bahan belajar) dalam pelaksanaan pembelajaran.</p> <p>31) Bahan belajar yang Bapak/Ibu jelaskan memiliki kejelasan sesuai materi pelajaran.</p> <p>32) Kejelasan dalam memberikan contoh yang Bapak/Ibu berikan sesuai dengan kompetensi dasar yang ingin dicapai.</p> <p>33) Bapak/Ibu dalam menyampaikan materi pembelajaran dilakukan secara sistematis.</p>				
	<p>c. Interaksi pembelajaran/skenario pembelajaran.</p> <p>34) Bapak/Ibu dalam menyajikan bahan belajar sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP.</p> <p>35) Bapak/Ibu mampu mengelola kelas dan menguasai kelas dengan baik, sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tertib.</p> <p>36) Bapak/Ibu mampu menggunakan teknik tanya jawab dalam meningkatkan partisipasi siswa dikelas.</p> <p>37) Bapak/Ibu mampu membagi waktu dengan tepat, sehingga proses pembelajaran berlangsung sesuai dengan waktu yang direncanakan</p> <p>38) Bapak/Ibu menggunakan variasi berbagai metode pembelajaran dalam mengajar, sehingga pembelajaran tidak monoton yang disesuaikan dengan materi atau kompetensi dasar.</p> <p>39) Bapak/Ibu menggunakan media pembelajaran yang disesuaikan dengan materi atau kompetensi dasar.</p> <p>40) Bapak/Ibu memiliki keterampilan dalam pemanfaatan atau penggunaan media pembelajaran.</p> <p>41) Bapak/Ibu membantu meningkatkan perhatian siswa dalam kegiatan pembelajaran dengan pemanfaatan sumber belajar.</p>				
	<p>d. Sikap guru dalam proses pembelajaran.</p> <p>42) Bapak/Ibu memiliki kejelasan dalam artikulasi suara,</p>				

	kelancaran berbicara dan variasi intonasi dalam proses pembelajaran. 43) Bapak/Ibu mampu meningkatkan efektifitas variasi gerakan badan dalam proses pembelajaran. 44) Bapak/Ibu memiliki ketepatan dalam penggunaan bahasa dan isyarat dalam proses pembelajaran. 45) Bapak/Ibu mampu memanfaatkan ecukupan dan proporsi alokasi waktu yang tersedia.				
	f. Evaluasi pembelajaran. 46) Bapak/Ibu dalam mengevaluasi pembelajaran menggunakan penilaian relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan. 47) Bapak/Ibu menggunakan bentuk dan jenis penilaian yang telah ditentukan. 48) Bapak/Ibu dalam memberikan penilaian disesuaikan dengan rencana pelaksanaan pembelajaran.				
	c. Kemampuan menutup pembelajaran. 49) Bapak/Ibu mampu membuat kesimpulan kegiatan pembelajaran. 50) Bapak/Ibu mampu mengulang secara ringkas atau meninjau kembali materi yang telah diberikan. 51) Bapak/Ibu menginformasikan materi yang akan dipelajari pada pertemuan berikutnya. 52) Bapak/Ibu memberikan tugas atau pekerjaan rumah kepada para siswa.				
	Pelaksanaan Penilaian Hasil Belajar				
53.	Bapak/Ibu memberikan test setelah mengakhiri satu kompetensi dasar atau satu standar kompetensi.				
54.	Bapak/Ibu melakukan penilaian selama proses pembelajaran di kelas.				
55.	Bapak/Ibu memeriksa hasil test siswa atau memberi skor test hasil belajar siswa secara objektif.				
56.	Bapak/Ibu memiliki daftar hasil penilaian berdasarkan tugas-tugas dan tes yang diberikan.				
	Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil penilaian				
57.	Bapak/Ibu mampu mengolah dan menganalisis hasil penilaian pembelajaran siswa.				
58.	Bapak/Ibu menginformasikan hasil penilaian pembelajaran kepada siswa.				
59.	Bapak/Ibu mengadakan perbaikan kepada siswa yang hasil evaluasinya di bawah rata-rata.				
60.	Bapak/Ibu mengadakan pengayaan kepada siswa yang hasil evaluasinya di atas rata-rata.				
	Jumlah				

Lampiran 2

1. Data PenelitianKepemimpinan Kepala Sekolah
2. Data PenelitianKinerja Guru

1. Data Penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Karisma											Idealisme						Motivasi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	11	12	13	14	15	JML	16	17	18	19	20	21	22	23	24	JML	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	35	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	32
3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	33	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	4	3	4	4	29	
4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
5	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	36	4	3	3	3	4	17	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	32
6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	4	4	3	2	3	16	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	27
7	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	36	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	3	3	3	4	29	
8	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	34	4	4	4	3	4	19	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
9	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	38	3	4	4	4	4	19	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	31
10	3	3	3	3	4	4	3	2	2	4	31	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	29
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	33
12	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	37	4	4	3	3	3	17	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34
13	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	32
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
15	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	32	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29
16	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
17	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
18	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	36	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	31
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
23	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	27	3	2	2	3	3	13	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	24
24	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	27	2	2	3	3	3	13	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	28
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
26	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	32	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
27	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
29	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
30	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	32	3	4	3	3	3	16	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
33	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	30
34	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35	4	3	4	3	3	17	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	29
35	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	35	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
36	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	31	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	30

37	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	31	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	4	3	3	4	3	30
38	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26
39	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	35	4	3	4	3	3	17	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
40	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	3	3	3	4	30
41	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	28	3	2	2	2	3	12	3	3	3	2	3	3	3	3	4	27
42	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27	2	2	2	3	3	12	2	2	3	2	3	2	2	3	3	22
43	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	27	3	2	2	3	3	13	3	2	4	2	3	3	2	2	3	24
44	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	28	4	4	4	4	4	20	3	3	2	2	4	4	3	3	3	27
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	3	4	3	3	4	32
46	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	37	4	4	3	3	3	17	4	4	4	2	4	4	4	4	4	34
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	3	4	3	3	4	32
48	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	35	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
49	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	32	4	3	3	3	2	15	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	39	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
51	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	30	4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
53	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	30	4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
54	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	30	4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
55	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	30	4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
56	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	35	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	3	3	3	3	3	29
57	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	35	4	3	4	4	4	19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
58	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	33	4	4	3	3	3	17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
59	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	26	3	2	3	2	3	13	4	4	4	3	3	4	2	2	2	28
60	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	39	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
61	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	30	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
62	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	30	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
63	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	29	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	3	3	2	2	3	23
64	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	15	3	4	4	3	4	3	2	3	3	29
65	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	35	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33
66	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
67	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
68	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
69	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
70	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	3	4	4	3	18	4	4	4	3	4	3	3	4	4	33
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
73	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
74	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	35	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
75	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	32	4	3	3	3	2	15	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
76	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33

77	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	26	3	2	3	2	3	13	4	4	4	3	3	4	2	2	2	28
78	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	30	4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
79	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	30	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
80	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	30	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
81	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	29	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	3	3	2	2	3	23
82	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	15	3	4	4	3	4	3	2	3	3	29
83	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33
84	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	3	4	4	3	18	4	4	4	3	4	3	3	4	4	33
86	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
88	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	3	3	3	4	4	33
89	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	34	3	3	4	4	4	18	4	3	3	3	3	4	4	4	4	32
90	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	3	3	3	3	31
91	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	38	4	3	4	3	4	18	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34
92	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36	4	4	3	4	3	18	3	4	4	4	3	3	4	4	4	33
93	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	3	4	3	3	3	32
94	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	3	3	3	3	31
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
98	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	26	3	2	3	2	3	13	4	4	4	3	3	4	2	2	2	28
99	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	30	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
100	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	3	4	3	3	4	32
102	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
103	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33
104	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	15	3	4	4	3	4	2	3	3	3	29
105	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	31	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	3	3	2	2	3	23
106	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	30	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
107	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	30	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
108	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	30	4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
111	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	30	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
113	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
114	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	30	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29
115	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
116	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	30	4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33

117	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	30	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
118	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	30	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
119	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	31	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	3	3	2	2	3	23
120	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	15	3	4	4	3	4	2	3	3	3	29
121	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33
122	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	3	4	3	3	4	32
124	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
125	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	30	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
126	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	30	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
128	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	15	3	4	4	3	4	2	3	3	3	29
129	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33
130	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	3	4	3	3	4	32
132	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
134	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36	3	3	4	4	3	17	3	4	4	3	3	4	4	3	3	31
135	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	34	4	4	3	3	3	17	3	4	4	4	4	3	3	4	4	33
136	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
138	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	35	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	3	4	4	3	3	32
139	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	33	4	3	3	3	3	16	3	3	3	2	3	4	3	4	4	29
140	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
141	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	36	4	3	3	3	4	17	4	4	3	3	4	4	4	3	3	32
142	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
143	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
144	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	30	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29
145	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	38	3	4	4	4	4	19	4	4	3	3	4	4	3	3	3	31
146	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	4	3	4	4	4	33
147	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	36	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	3	3	4	3	4	31
148	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	34	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
150	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	26	3	2	3	2	3	13	4	4	4	3	3	4	2	2	2	28

No	Intelektual										Kepedulian								Jumlah
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	JML	34	35	36	37	38	39	40	JML	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	3	26	158
2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	29	4	4	4	2	4	3	2	23	139
3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	34	4	4	4	4	4	4	4	28	140
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	3	3	21	125
5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30	4	4	4	4	4	3	3	26	141
6	3	2	3	3	2	4	4	3	3	27	2	3	3	2	3	4	4	21	119
7	3	3	2	4	3	4	3	4	3	29	3	3	3	4	4	3	3	23	132
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	3	4	3	3	4	4	25	147
9	3	4	3	3	3	4	3	3	3	29	3	4	4	4	4	4	3	26	143
10	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	4	3	3	4	3	4	3	24	127
11	2	3	3	4	4	4	3	1	1	25	4	3	3	4	3	4	3	24	127
12	4	4	4	3	4	4	4	4	3	34	3	3	3	4	3	4	4	24	146
13	4	3	4	4	3	3	3	4	4	32	3	3	4	4	3	4	4	25	140
14	3	3	3	3	3	3	3	4	3	28	3	3	4	3	4	3	3	23	128
15	4	3	4	3	4	3	3	3	3	30	3	3	4	4	4	4	3	25	131
16	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34	4	4	4	4	4	4	4	28	154
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	28	157
18	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29	4	3	3	4	3	4	3	24	136
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	21	120
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	21	120
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	21	120
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	21	119
23	3	2	2	2	2	3	2	3	3	22	3	3	3	2	3	3	4	21	107
24	3	2	2	3	3	3	3	3	2	24	3	3	3	2	3	3	2	19	111
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	21	120
26	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25	3	3	3	2	3	3	3	20	119
27	4	4	3	3	3	4	3	4	4	32	4	3	4	3	4	4	4	26	145
28	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25	3	3	3	2	3	3	3	20	116
29	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30	3	3	4	4	4	2	2	22	128
30	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28	4	3	3	3	3	4	3	23	133
31	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	3	3	3	3	3	21	118
32	3	3	3	3	3	2	2	3	3	25	3	3	3	3	3	3	2	20	116
33	3	3	3	3	4	4	3	3	3	29	4	3	3	3	3	4	4	24	135
34	4	3	3	2	3	3	3	2	3	26	3	4	3	2	3	4	3	22	129
35	3	4	2	2	3	2	3	3	4	26	4	3	4	3	4	4	4	26	128
36	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	3	3	3	3	3	3	21	123
37	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	3	3	3	3	3	3	21	123
38	3	4	2	2	3	2	3	3	4	26	4	3	4	3	4	4	4	26	128

39	4	3	3	2	3	3	3	2	3	26	3	4	3	2	3	4	3	22	129
40	3	3	3	3	4	4	3	3	3	29	4	3	3	3	3	4	4	24	135
41	3	2	2	3	2	3	2	3	2	22	4	3	3	2	3	2	3	20	109
42	2	3	2	3	3	2	3	2	3	23	3	2	3	2	3	3	3	19	103
43	3	2	2	2	2	3	2	3	3	22	3	3	3	2	3	3	4	21	107
44	2	2	2	3	3	2	3	2	2	21	3	3	4	2	4	3	3	22	118
45	4	3	4	4	3	3	3	4	4	32	3	3	4	4	3	4	4	25	140
46	4	4	4	3	4	4	4	4	3	34	3	3	3	4	3	4	4	24	146
47	4	3	4	4	3	3	3	4	4	32	3	3	4	4	3	4	4	25	140
48	3	4	4	4	4	3	3	3	3	31	4	3	3	4	3	4	4	25	138
49	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33	3	3	3	4	3	3	3	22	134
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	4	2	4	4	23	152
51	3	3	4	4	4	4	4	4	3	32	3	3	3	4	4	3	4	25	137
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	28	160
53	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32	3	3	4	4	3	4	4	25	137
54	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32	3	3	4	4	3	4	4	25	137
55	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32	3	3	4	4	3	4	4	25	137
56	4	4	3	3	3	3	4	3	4	32	3	3	3	3	3	4	4	23	139
57	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	2	3	3	3	3	3	20	127
58	4	4	4	3	4	3	4	4	3	33	3	3	3	3	3	4	4	23	141
59	4	3	3	2	3	4	3	2	3	27	2	2	2	4	2	3	4	19	113
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	4	2	4	4	23	152
61	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	3	3	3	3	3	3	21	118
62	3	3	3	3	3	3	4	4	3	30	4	4	4	4	4	4	4	28	129
63	4	4	4	4	4	3	2	3	3	31	2	2	2	3	2	3	3	17	115
64	3	3	4	3	3	2	3	2	3	26	2	3	3	3	2	3	4	20	119
65	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32	3	3	3	3	3	4	4	23	138
66	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2	2	2	3	2	3	3	17	109
67	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2	2	2	3	2	3	3	17	109
68	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2	2	2	3	2	3	3	17	109
69	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2	2	2	3	3	2	3	17	109
70	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2	2	2	3	2	3	3	17	109
71	4	3	3	3	4	4	3	3	3	30	3	3	3	3	3	4	4	23	144
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	21	120
73	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	4	3	4	4	24	133
74	3	4	4	4	4	3	3	3	3	31	4	3	3	4	3	4	4	25	138
75	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33	3	3	3	4	3	3	3	22	134
76	4	4	3	3	3	4	4	3	3	31	3	3	3	3	3	4	4	23	141
77	4	3	3	2	3	4	2	3	3	27	2	2	2	4	2	3	4	19	113
78	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32	3	3	4	4	3	4	4	25	137

79	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	3	3	3	3	3	21	118
80	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30	4	4	4	4	4	4	28	129
81	4	4	4	4	4	3	2	3	3	31	2	2	2	3	2	3	17	115
82	3	3	4	3	3	2	3	2	3	26	2	3	3	3	2	3	20	119
83	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32	3	3	3	3	3	4	23	138
84	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2	2	2	3	3	3	18	110
85	4	3	3	3	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	28	152
86	4	4	3	3	3	4	4	3	3	31	3	3	3	3	3	3	21	139
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	21	120
88	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30	4	3	3	3	3	4	24	141
89	3	3	3	3	4	4	4	4	3	31	3	3	3	4	4	4	25	140
90	4	4	3	4	4	4	3	3	3	32	3	3	3	3	3	3	21	138
91	4	4	3	4	4	4	3	3	3	32	3	4	4	3	3	4	24	146
92	4	3	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	3	3	4	3	22	140
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	4	4	3	4	26	148
94	4	4	3	4	4	4	3	3	3	32	3	3	3	3	3	3	21	138
95	4	3	3	4	4	4	3	4	4	33	3	3	3	3	3	4	22	151
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	28	160
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	28	160
98	4	3	3	2	3	4	3	3	3	28	2	2	2	4	2	3	19	114
99	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32	3	3	4	4	3	4	25	136
100	4	4	3	3	3	4	4	3	3	31	3	3	3	3	3	3	21	139
101	4	4	3	3	3	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	28	152
102	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2	2	2	3	3	3	18	110
103	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32	3	3	3	3	3	4	23	138
104	3	4	3	3	2	3	2	3	2	25	3	3	3	2	3	4	22	120
105	4	4	4	4	4	3	2	3	3	31	2	2	2	3	2	3	17	117
106	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30	4	4	4	4	4	4	28	129
107	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	3	3	3	3	3	21	118
108	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32	3	3	4	4	3	4	25	137
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	28	160
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	21	120
111	4	4	4	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	3	4	23	130
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	3	21	134
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	3	21	135
114	4	4	4	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	3	4	23	130
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	21	121
116	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32	3	3	4	4	3	4	25	137
117	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	3	3	3	3	3	21	118
118	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30	4	4	4	4	4	4	28	129

119	4	4	4	4	4	3	2	3	3	31	2	2	2	3	2	3	3	17	117
120	3	4	3	3	2	3	2	3	2	25	3	3	3	2	3	4	4	22	120
121	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32	3	3	3	3	3	4	4	23	138
122	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2	2	2	3	3	3	3	18	110
123	4	4	3	3	3	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	28	152
124	4	4	3	3	3	4	4	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	21	139
125	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32	3	3	4	4	3	4	4	25	136
126	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30	4	4	4	4	4	4	4	28	129
127	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	4	28	146
128	3	4	3	3	2	3	2	3	2	25	3	3	3	2	3	4	4	22	120
129	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32	3	3	3	3	3	4	4	23	138
130	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	2	2	2	3	3	3	3	18	110
131	4	4	3	3	3	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	28	152
132	4	4	3	3	3	4	4	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	21	139
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	28	160
134	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32	4	3	3	4	4	3	3	24	140
135	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33	4	4	3	3	3	4	4	25	142
136	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32	3	3	3	3	3	4	4	23	138
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	3	26	158
138	3	2	3	3	3	4	4	4	3	29	4	4	4	2	4	3	2	23	139
139	4	4	4	4	4	4	4	4	2	34	4	4	4	4	4	4	4	28	140
140	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	3	3	21	125
141	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30	4	4	4	4	4	3	3	26	141
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	3	3	21	134
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	3	3	21	135
144	4	4	4	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	3	4	4	23	130
145	3	4	3	3	3	4	3	3	3	29	3	4	4	4	4	4	3	26	143
146	2	3	3	4	4	4	3	1	1	25	4	3	4	3	4	3	3	24	127
147	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29	4	3	3	4	3	4	3	24	136
148	4	4	3	3	3	4	3	4	4	32	4	3	4	3	4	4	4	26	145
149	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	3	3	3	3	3	21	118
150	4	3	3	2	3	4	3	3	3	28	2	2	2	4	2	3	4	19	114

2.Data Penelitian Kinerja Guru

No.	Perencanaan																									JML
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	86
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	82
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
6	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77
7	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	79
8	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	94
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75
10	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	91
11	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
12	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	90
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	95
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
15	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	98
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
18	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	86
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	82
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	82
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75
23	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	82
24	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	82
26	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
28	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
29	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	85
30	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
31	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	88
32	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
33	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82
34	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
35	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	79

36	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	73	
37	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	73	
38	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	79	
39	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	
40	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82	
41	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	70	
42	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	65	
43	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	82	
44	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	4	73	
45	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	95	
46	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	98	
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
48	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	88	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	98	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	98	
52	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99	
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	98	
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	98	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
56	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	88
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
58	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98	
59	3	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	74
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	81	
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	94	
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
64	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	71	
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	74	
67	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	93	
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	73	
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	73	
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	73	
71	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	74	
73	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	80	
74	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	93	
75	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	80	

76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
77	3	3	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	74
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	98	
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	96	
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
82	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	71	
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	73	
85	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76	
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	84	
89	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	86	
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	80	
92	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	69	
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
94	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	91	
95	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82	
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	98	
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
98	3	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	74	
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	98	
100	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	90	
101	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	73	
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	82	
104	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	71	
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	83	
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	98	
109	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	85	
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
111	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	83	
112	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	90	
113	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	90	
114	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	83	
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	

116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	98	
117	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	88
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
120	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	71	
121	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	85
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	
123	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	
124	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	90	
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	98	
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
127	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	89	
128	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	71	
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	73	
131	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	
132	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	87	
133	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	88
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
135	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	87	
136	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	89	
137	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98	
138	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77	
139	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	95	
140	3	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	74	
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
142	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	82	
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
144	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	98	
147	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	90	
148	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	89	
149	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	85	
150	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	65	

No	JML	Pelaksanaan																																JML	Penilaian					JML	Tindak Lanjut				JML	JML
		26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57		58	59	60									
1	100	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	98	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	230						
2	86	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	96	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	213							
3	82	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	89	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	203							
4	74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	88	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	194							
5	98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	237							
6	77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	83	2	4	3	3	12	3	3	3	3	12	184							
7	79	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	89	3	3	3	3	12	4	4	3	2	13	193							
8	94	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	97	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	215							
9	75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	84	3	4	4	3	14	3	3	3	3	12	185							
10	91	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	91	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	206							
11	80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	79	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	182							
12	90	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	100	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	222							
13	95	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	100	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	226							
14	76	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	80	2	3	2	2	9	2	2	2	2	8	173							
15	77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	80	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	185							
16	98	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	104	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	233							
17	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	240							
18	86	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	97	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	215							
19	82	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	95	4	4	4	3	15	4	3	4	3	14	206							
20	75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	180							
21	82	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	94	4	3	4	4	15	4	4	3	4	15	206						
22	75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	180							
23	82	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	84	4	2	3	4	13	3	3	3	3	12	191						
24	80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	80	4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	186							
25	82	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	98	4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	206							
26	73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	2	11	177							
27	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	240							
28	74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	2	11	178							
29	85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	95	3	3	3	3	12	3	4	4	4	15	207							
30	94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	199							
31	88	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	92	3	4	3	3	13	4	3	3	3	13	206							
32	74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	178							
33	82	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	89	4	3	4	4	15	4	4	3	3	14	200							
34	78	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	83	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	185							
35	79	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	79	4	4	4	3	15	3	3	4	3	13	186							
36	73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	81	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	179							
37	73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	81	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	179							
38	79	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	79	4	4	4	3	15	3	3	4	3	13	186							
39	78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	83	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	185							
40	82	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	89	4	3	4	4	15	4	4	3	3	14	200							

41	70	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	72	2	2	3	3	10	3	3	3	2	11	163
42	65	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	71	2	2	3	2	9	2	3	3	2	10	155
43	82	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	84	4	2	3	4	13	3	3	3	3	12	191
44	73	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	71	3	2	3	3	11	3	3	3	3	12	167
45	95	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	101	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	227
46	98	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	104	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	233
47	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	240	
48	88	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	92	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	211
49	98	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	214
50	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	240	
51	98	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	84	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	206
52	99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	3	4	4	4	15	3	4	4	3	14	236	
53	98	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	89	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	217
54	98	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	89	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	217
55	100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	210
56	88	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	92	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	211
57	75	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	179	
58	98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	238	
59	74	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	86	4	3	4	4	15	3	4	4	3	14	189	
60	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	239	
61	81	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	95	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	206	
62	94	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	96	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	214	
63	75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	78	3	3	3	3	12	3	3	3	2	11	176	
64	71	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	81	4	3	3	3	13	3	3	3	3	12	177	
65	75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	180	
66	74	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	77	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	175	
67	93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	198	
68	73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	78	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	175	
69	73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	78	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	175	
70	73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	78	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	175	
71	74	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	87	4	3	3	3	13	3	3	4	3	13	187
72	74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	179	
73	80	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82	4	3	4	3	14	3	4	4	3	14	190	
74	93	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	92	4	3	4	4	15	3	3	4	3	13	213	
75	80	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	83	4	3	4	4	15	3	3	3	3	12	190	
76	75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	180	
77	74	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	86	4	3	4	4	15	3	4	4	3	14	189	
78	98	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	89	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	218	
79	75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	180	
80	96	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	214	
81	75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	3	3	3	3	12	3	3	3	2	11	176	
82	71	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	81	4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	178	

125	98	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	84	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	206
126	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	99	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	223
127	89	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	85	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	202
128	71	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	81	4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	178		
129	75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	180		
130	73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	78	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	175	
131	74	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	90	4	3	3	3	13	3	3	4	3	13	190	
132	87	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	90	3	4	3	3	13	4	3	3	3	13	203	
133	88	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	94	4	3	4	3	14	4	3	4	3	14	210	
134	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	240	
135	87	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	94	4	4	4	3	15	3	3	4	4	14	210	
136	89	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	95	4	4	3	3	14	3	4	4	4	15	213	
137	98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	237	
138	77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	83	2	4	3	3	12	3	3	3	3	12	184	
139	95	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	100	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	226	
140	74	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	86	4	3	4	4	15	3	4	4	3	14	189	
141	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	239	
142	82	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	95	3	4	4	3	14	3	3	3	3	12	203	
143	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	99	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	223	
144	74	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	90	4	3	3	3	13	3	3	4	3	13	190	
145	100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	99	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	223	
146	98	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	89	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	218	
147	90	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87	3	4	3	3	13	3	3	4	3	13	203	
148	89	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	85	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	202	
149	85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	95	3	3	3	3	12	3	4	4	4	15	207	
150	65	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	71	2	2	3	2	9	2	3	3	2	10	155	

Lampiran 3

1. Uji Validitas
2. Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	113.1000	118.507	.647	.948
ITEM2	113.0000	117.379	.636	.948
ITEM3	113.1667	118.282	.640	.948
ITEM4	113.3667	117.689	.504	.949
ITEM5	113.5000	114.328	.708	.947
ITEM6	113.6333	113.413	.670	.948
ITEM7	113.1000	119.334	.535	.949
ITEM8	113.1000	120.162	.424	.949
ITEM9	113.6000	116.938	.520	.949
ITEM10	113.1667	119.799	.654	.949
ITEM11	113.1667	119.730	.667	.949
ITEM12	113.2000	119.614	.540	.949
ITEM13	113.0667	118.892	.540	.949
ITEM14	113.1333	118.947	.669	.948
ITEM15	113.3000	118.286	.345	.951
ITEM16	113.1000	119.266	.544	.949
ITEM17	113.1667	120.144	.591	.949
ITEM18	113.1000	113.197	.587	.949
ITEM19	113.3000	119.528	.480	.949
ITEM20	112.8333	111.454	.595	.950
ITEM21	113.1000	117.197	.650	.948
ITEM22	113.1333	117.982	.612	.948
ITEM23	113.6333	112.861	.657	.948
ITEM24	113.5000	115.500	.611	.948
ITEM25	113.5333	113.568	.490	.951
ITEM26	113.3000	116.010	.752	.947
ITEM27	113.3667	116.654	.601	.948
ITEM28	113.5333	114.878	.647	.948
ITEM29	113.2333	121.151	.394	.950
ITEM30	113.4333	116.461	.651	.948
ITEM31	113.4000	117.145	.615	.948
ITEM32	113.2333	118.737	.819	.948
ITEM33	113.2000	120.579	.719	.949
ITEM34	113.2000	116.993	.707	.948
ITEM35	114.1000	117.472	.620	.948
ITEM36	113.2000	120.579	.719	.949
ITEM37	114.0667	118.202	.507	.949
ITEM38	113.3667	117.964	.566	.949
ITEM39	113.2000	120.579	.719	.949
ITEM40	114.2667	116.547	.634	.948

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	172.9667	256.792	.770	.963
ITEM2	173.0333	257.620	.627	.964
ITEM3	173.2000	255.131	.662	.964
ITEM4	172.9000	264.369	.428	.964
ITEM5	172.8333	262.626	.657	.964
ITEM6	172.8667	262.464	.533	.964
ITEM7	172.7333	261.513	.525	.964
ITEM8	172.8000	261.476	.661	.964
ITEM9	172.9667	259.275	.408	.965
ITEM10	172.7667	261.633	.567	.964
ITEM11	172.8333	262.902	.623	.964
ITEM12	172.7667	262.116	.523	.964
ITEM13	172.7667	262.875	.455	.964
ITEM14	173.2667	258.478	.520	.964
ITEM15	172.8333	262.626	.657	.964
ITEM16	172.8333	262.626	.657	.964
ITEM17	172.8667	262.464	.533	.964
ITEM18	172.7333	261.513	.525	.964
ITEM19	172.8000	261.476	.661	.964
ITEM20	172.9667	259.275	.408	.965
ITEM21	172.7667	261.633	.567	.964
ITEM22	172.8333	262.902	.623	.964
ITEM23	172.7667	252.806	.595	.964
ITEM24	172.9667	262.171	.490	.964
ITEM25	172.5000	250.259	.602	.964
ITEM26	172.7667	259.151	.626	.964
ITEM27	172.8000	260.303	.587	.964
ITEM28	173.3000	252.838	.640	.964
ITEM29	173.1667	256.420	.607	.964
ITEM30	173.2000	252.303	.539	.965
ITEM31	172.9667	256.792	.770	.963
ITEM32	173.0333	257.620	.627	.964
ITEM33	173.7667	259.357	.611	.964
ITEM34	172.8667	263.775	.723	.964
ITEM35	173.7333	260.340	.507	.964
ITEM36	173.0333	259.620	.592	.964
ITEM37	172.8667	263.775	.723	.964
ITEM38	173.9333	257.789	.639	.964
ITEM39	173.2000	252.303	.539	.965
ITEM40	172.9667	256.792	.770	.963
ITEM41	173.0333	257.620	.627	.964
ITEM42	173.2000	255.131	.662	.964
ITEM43	172.9000	264.369	.428	.964
ITEM44	173.1000	258.024	.632	.964
ITEM45	173.0667	258.547	.629	.964
ITEM46	172.9000	260.990	.829	.964
ITEM47	172.7667	260.599	.661	.964
ITEM48	172.6667	259.195	.629	.964
ITEM49	172.8333	260.626	.622	.964
ITEM50	173.0333	259.344	.520	.964
ITEM51	173.1667	254.557	.709	.963
ITEM52	173.3000	253.321	.667	.964
ITEM53	172.7667	262.116	.523	.964
ITEM54	172.7667	262.875	.455	.964
ITEM55	173.2667	258.478	.520	.964
ITEM56	172.8333	262.626	.657	.964
ITEM57	172.9667	259.275	.408	.965
ITEM58	172.7667	261.633	.567	.964
ITEM59	172.8333	262.902	.623	.964
ITEM60	172.7667	252.806	.595	.964

2. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	60

Lampiran 4

1. Statistik Deskriptif (Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru)
2. Perhitungan Jumlah Interval dan Panjang Kelas
3. Hasil Uji Kategori Data

1. Statistik Deskriptif

Statistics

		Kepemim pinan	Kinerja
N	Valid	150	150
	Missing	0	0
Mean		131.58	200.40
Median		134.00	200.00
Mode		120 ^a	206
Std. Deviation		13.687	21.162
Minimum		103	155
Maximum		160	240

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

2. Perhitungan Jumlah Interval dan Panjang Kelas

a. Kepemimpinan Kepala

Sekolah

Min	40
Max	160
R	120
N	150
K	4
P	$= 120/4$
\approx	30

Karisma

Min	10
Max	40
R	30
N	150
K	4
P	7.5
\approx	7.5

Ideologi

Min	5
Max	20
R	15
N	150
K	4
P	3.75
\approx	3.75

Motivasi

Min	9
Max	36
R	27
N	150
K	4
P	6.75
\approx	6.75

Intelektual

Min	9
Max	36
R	27
N	150
K	4
P	6.75
\approx	6.75

Kepedulian

Min	7
Max	28
R	21
N	150
K	4
P	5.25
\approx	5.25

b. Kinerja Guru

Min	60
Max	240
R	180
N	150
K	4
P	$= 180/4$
\approx	45

Perencanaan Pembelajaran

Min	25
Max	100
R	75
N	150
K	4
P	18.75
\approx	18.75

Pelaksanaan Pembelajaran

Min	27
Max	108
R	81
N	150
K	4
P	20.25
\approx	20.25

Penilaian Pembelajaran

Min	4
Max	16
R	12
N	150
K	4
P	3
\approx	3

Tindak Lanjut Pembelajaran

Min	4
Max	16
R	12
N	150
K	4
P	3
\approx	3

3. Hasil Uji Kategori Data

Kategori Kepemimpinan Kepala Sekolah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	81	54.0	54.0	54.0
	Sedang	69	46.0	46.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Kategori Kinerja Guru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	81	54.0	54.0	54.0
	Sedang	69	46.0	46.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Lampiran 5

1. Uji Normalitas
2. Uji Linearitas
3. Uji Regresi Linier

1. Uji Normalitas

KEPEMIMPINAN

	Observed N	Expected N	Residual
1	3	3.0	.0
2	21	21.0	.0
3	102	102.0	.0
4	19	21.0	-2.0
5	5	3.0	2.0
Total	150		

Test Statistics

	KEPEMIMPINAN
Chi-Square ^a	1.524
df	4
Asymp. Sig.	.822

a. 2 cells (40.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.0.

KINERJA

	Observed N	Expected N	Residual
1	4	3.5	.5
2	18	24.8	-6.8
3	121	120.4	.6
4	26	24.8	1.2
5	8	3.5	4.5
Total	177		

Test Statistics

	KINERJA
Chi-Square ^a	7.597
df	4
Asymp. Sig.	.107

a. 2 cells (40.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.5.

2. Uji Linearitas

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja * Kepemimpinan	.553	.306	.721	.520

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	34683.138	43	806.585	2.668	.000
		Linearity	20410.106	1	20410.106	67.522	.000
		Deviation from Linearity	14273.033	42	339.834	1.124	.311
	Within Groups		32040.862	106	302.272		
	Total		66724.000	149			

3. Uji Regresi Linear

Variables Entered/Removed 156

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.553 ^a	.306	.301	17.690

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20410.106	1	20410.106	65.222	.000 ^a
	Residual	46313.894	148	312.932		
	Total	66724.000	149			

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	87.888	14.006		6.275	.000
	Kepemimpinan	.855	.106	.553	8.076	.000

- a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 6

1. *Experts Judgement* Instrumen Penelitian
2. Rangkuman jumlah tenaga Pendidik dan Kependidikan SMK Negeri di Temanggung
3. Surat Ijin Penelitian

EXPERT JUDGEMENT INSTRUMENT PENELITIAN

No.	Nama Dosen	Perihal	Tanggal	Keterangan
1.	Tina Rahmawati, M. Pd	Kisi kisi instrumen (Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru)	29 Maret 2011	Benahi kembali instrument yang di sesuaikan dengan bab II
		Revisi kisi – kisi instrumen (Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru)	11 April 2011	Instrument sudah sesuai dilanjutkan dengan pembuatan angket
		Angket penelitian	18 April 2011	Tambah prolog, identitas responden pada bagian awal sebelum materi pokok angket.
2.	Drs. Setya Raharja, M. Pd	Kisi kisi instrumen (Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru)	31 Maret 2011	Benahi indikator pada kisi – kisi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru disesuaikan dengan bab II
		Revisi kisi – kisi instrumen (Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru)	7 April 2011	Benahi kembali tiap-tiap indikator pada kisi-kisi instrumen dan penjabaran no. item sesuai indikator yang telah ditentukan.
		Angket penelitian	18 April 2011	Benahi penggunaan b: hasa dan kalimat dalam angket penelitian dengan menggunakan kalimat aktif.

154

Yogyakarta, April 2011
Pemberi Judgement II



Drs. Setya Raharja, M.Pd
NIP. 19651110 199702 1 001

Pemberi Judgement I



Tina/Rahmawati, M.Pd
NIP. 19800720 200312 2 001

**RANGKUMAN HASIL PENELITIAN DOKUMEN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG**

TAHUN 2011

No.	Nama Sekolah	Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan																	Jml
		Kewenangan Akademik																	
		Jumlah Pendidik	Jumlah Kependidikan	PNS	Status Swasta			Lain2	Ijazah Terakhir						Non Keguruan			Total	
					GT	GTT	PTT		D II	D III	S1	S2	Lain2	D II	D III	S1	S2		
1	SMKN 1 Temanggung	85	19	74		30				1	81	2	1			1		18	104
2	SMKN 2 Temanggung	65	8	73						3	61	1				1		7	73
3	SMKN 1 Tembarak	37	12	20		20	9				18	2		5	5	17		7	49
4	SMKN 1 Jumo	32	10	21		14	7			6	30					3		3	42
5	SMK Negeri 1 Pringsurat	14	4	18							16							2	18
6	SMK Negeri 1 Bansari	14	3	17					1		14							2	17
	Jumlah	247	56	223	0	64	16	0	1	10	220	5	1	0	6	21	39	303	



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

Alamat : Karangmalang, Yogyakarta 55281
Telp.(0274) 586168 Hunting, Fax.(0274) 540611; Dekan Telp. (0274) 520094
Telp.(0274) 586168 Psw. (221, 223, 224, 295,344, 345, 366, 368,369, 401, 402, 403, 417)
E-mail: humas_fip@uny.ac.id Home Page: http://fip.uny.ac.id



Certificate No. QSC 00687

No. : 6362/H34.11/PL/2011
Lamp. : 1 (satu) Bendel Proposal
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth.:
Gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta
Cq. Kepala Kesbanglinmas Prov.DIY
Jl. Jendral Sudirman 5
Yogyakarta

Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:

Nama : Vela Miarri Nurma Arimbi
NIM : 07101244028
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan/ Administrasi Pendidikan
Alamat : Semarang RT 01 RW 02 Danurejo, Kedu, Temanggung

Sehubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami memintakan ijin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:

Tujuan : Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi
Lokasi : SMK Negeri se Kabupaten Temanggung
Subyek : Kepala Sekolah dan Guru SMK Negeri di Temanggung
Obyek : Kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK N di Temanggung
Waktu : April - Juni 2011
Judul : Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.



Yogyakarta, 26 April 2011

Prof. Dr. Achmad Dardiri M.Hum.
NIP 195502051981031004

Tembusan Yth:
1.Rektor UNY (sebagai laporan)
2.Pembantu Dekan I FIP
3.Ketua Jurusan AP FIP
4.Kasubbag Pendidikan FIP
5.Mahasiswa yang bersangkutan



**BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
(BADAN KESBANGLINMAS)**

Jl Jenderal Sudirman No 5 Yogyakarta - 55233
Telepon (0274) 551136, 551137, Fax (0274) 519441

Nomor : 074 / 0285/Kesbang / 2011
Lampiran : -
Perihal : Rekomendasi Ijin Penelitian

Yogyakarta, 27 April 2011

Kepada Yth.
Gubernur Jawa Tengah
Up. Kepala Badan Kesbangpol dan Linnias
Provinsi Jawa Tengah

di SEMARANG

Memperhatikan surat :


Dari : Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan UNY
Nomor : 6362/H34.11/PL/2011
Tanggal : 25 April 2011
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Setelah mempelajari surat pemberitahuan dan proposal yang diajukan, maka dapat diberikan surat rekomendasi tidak keberatan untuk melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul : " **PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG** ",
kepada :

Nama : VELA MIARRI NURMA ARIMBI
NIM : 07101244028
Prodi / Jurusan : Manajemen Pendidikan/Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan UNY
Lokasi Penelitian : SMK Negeri se Kabupaten Temanggung
Waktu Penelitian : April s/d Juni 2011

Yang bersangkutan berkewajiban menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di wilayah penelitian.

Demikian untuk menjadikan maklum.

A.n. KEPALA
BADAN KESBANGLINMAS PROVINSI DIY
KABID. KESATUAN BANGSA

RUSDIYANTO
NIP.19631029 199003 1 004

Tembusan Kepada Yth :

1. Gubernur DIY (sebagai laporan);
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan UNY;
3. Yang Bersangkutan



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH
BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT

JL. A. YANI NO. 160 TELP. (024) 8454990 FAX. (024) 8414205, 8313122

SEMARANG - 50136

SURAT REKOMENDASI SURVEY / RISET

Nomor : 070 / 0955/ 2011

- I. **DASAR** : Surat Edaran Gubernur Jawa Tengah.
Nomor 070 / 265 / 2004. Tanggal 7 Pebruari 2004.
- II. **MEMBACA** : Surat dari Gubernur DIY. Nomor: 070 / 0285 / 2011. Tanggal 27 April 2011
- III. Pada Prinsipnya kami TIDAK KEBERATAN / Dapat Menerima atas Pelaksanaan Penelitian / Survey di Kabupaten Temanggung
- IV. Yang dilaksanakan oleh :
1. Nama : VELA MIARRI NURMA ARIMBI
 2. Kebangsaan : Indonesia.
 3. Alamat : Krangmalang, Yogyakarta
 4. Pekerjaan : Mahasiswa.
 5. Penanggung Jawab : Tina Rahmawati, M.Pd
 6. Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI DI TEMANGGUG
 7. Lokasi : Kabupaten Temanggung

V. KETENTUAN SEBAGAI BERIKUT :

1. Sebelum melakukan kegiatan terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat Setempat / Lembaga Swasta yang akan dijadikan obyek lokasi untuk mendapatkan petunjuk seperlunya dengan menunjukkan Surat Pemberitahuan ini.
2. Pelaksanaan survey / riset tidak disalah gunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan pemerintahan. Untuk penelitian yang mendapat dukungan dana dari sponsor baik dari dalam negeri maupun luar negeri, agar dijelaskan pada saat mengajukan perijinan.
- Tidak membahas masalah Politik dan / atau agama yang dapat menimbulkan terganggunya stabilitas keamanan dan ketertiban.

3. Surat Rekomendasi dapat dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila pemegang Surat Rekomendasi ini tidak mentaati / mengindahkan peraturan yang berlaku atau obyek penelitian menolak untuk menerima Peneliti.
 4. Setelah survey / riset selesai, supaya menyerahkan hasilnya kepada Badan Kesbangpol Dan Linmas Provinsi Jawa Tengah.
- VI. Surat Rekomendasi Penelitian / Riset ini berlaku dari:
April s.d Juli 2011.
- VII. Demikian harap menjadikan perhatian dan maklum.

Semarang, 29 April 2011

an. GUBERNUR JAWA TENGAH
KEPALA BADAN KESBANGPOL DAN LINMAS
PROVINSI JAWA TENGAH



Drs. C. ACUS TUSONO, MSI
Ketua Badan Kesbangpol dan Linmas
NIP. 195508141983031010



PEMERINTAH KABUPATEN TEMANGGUNG
**KANTOR KESATUAN BANGSA, POLITIK
DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT**

Alamat : Jl. Setia Budi No. 1 Telp. (0293) 491048 Fax 491313 Kode Pos 56212

TEMANGGUNG

SURAT REKOMENDASI

Nomor : 070 / 188 / 2011

I. DASAR : Surat Edaran Gubernur Jawa Tengah
Nomor 070 / 265 / 2004 tanggal 20
Pebruari 2004.

II. MEMBACA : Surat dari Badan Kesatuan Bangsa, Politik
Dan Perlindungan Masyarakat Nomor:
070/0955/2011 29 April 2011 Perihal
Permohonan Ijin Penelitian.

III. Pada prinsipnya kami **TIDAK KEBERATAN** atas kegiatan Penelitian
yang akan dilaksanakan oleh :

1. Nama : VELA MIARRI NURMA ARIMBI
2. N.I.M. : -
3. Kebangsaan : Indonesia
4. Alamat : Krangmalang, Yogyakarta
5. Pekerjaan : Mahasiswa
6. Penanggung Jawab : Tina Rahmawati, M.Pd.
7. Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah
Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah
Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung
8. Lokasi : Kabupaten Temanggung

DENGAN KETENTUAN SEBAGAI BERIKUT :

1. Sebelum melakukan kegiatan terlebih dahulu melaporkan kepada
Pejabat setempat / lembaga swasta yang akan dijadikan obyek
lokasi untuk mendapatkan petunjuk seperlunya.
2. Pelaksanaan kegiatan tersebut tidak disalahgunakan untuk tujuan
tertentu yang dapat mengganggu stabilitas pemerintahan.

3. Apabila kegiatan tersebut mendapat dukungan dana dari sponsor baik dari dalam negeri maupun luar negeri, agar dijelaskan pada saat mengajukan perijinan.
 4. Tidak membahas masalah politik dan/atau agama yang dapat menimbulkan terganggunya stabilitas keamanan dan ketertiban.
 5. Surat Rekomendasi Survey / Riset / Penelitian ini dapat dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila :
 - a. Pemegang Surat Rekomendasi Survey / Riset / Penelitian ini tidak mentaati / mengindahkan peraturan yang berlaku.
 - b. Obyek penelitian menolak untuk menerima Peneliti.
 6. Setelah melakukan kegiatan tersebut supaya menyerahkan hasilnya kepada Kepala Kantor Kesatuan Bangsa, Politik, dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Temanggung.
- IV. Surat Rekomendasi Survey / Riset / Orientasi ini berlaku dari :
Tanggal 30 April s/d 30 Juli 2011.
- V. Demikian untuk menjadikan maklum dan guna seperlunya.

Temanggung, 30 April 2011

An. KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA, POLITIK
DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
KABUPATEN TEMANGGUNG
Kasi Linmas


AGUS SUDARYONO, S.Sos
NIP. 19610830 198203 1 006

Tembusan : Kepada Yth.

1. Bapak Bupati Temanggung (sebagai laporan);
2. Kepala BAPPEDA Kabupaten Temanggung;
3. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung;
4. Yang bersangkutan;
5. Arsip.



**PEMERINTAH KABUPATEN TEMANGGUNG
DINAS PENDIDIKAN**

Jalan Dr. Sutomo 36, Telpun (0293) 491148, Kode Pos 56212
TEMANGGUNG

Temanggung, 20 Mei 2011

Nomor : 800 / 1512 / 2011

Lampiran : -

Hal : Pemberitahuan

Kepada :

Yth. Sdr. Kepala SMK Negeri

Se Kabupaten Temanggung

Di

Temanggung

Berdasarkan Surat Rekomendasi dari Kantor Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Temanggung Nomor : 070 / 188 / 2011 tanggal 30 April 2011 perihal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung yang akan dilakukan oleh :

Nama : VELA MIARRI NURMA ARIMBI

Alamat : Karangmalang, Yogyakarta

Pekerjaan : Mahasiswa

Mohon agar dapat dibantu sebagaimana mestinya.

Demikian surat pemberitahuan ini kami buat, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

a.n. Kepala Dinas Pendidikan
Kabupaten Temanggung





PEMERINTAH KABUPATEN TEMANGGUNG
DINAS PENDIDIKAN
SMK NEGERI 1 TEMANGGUNG
Jalan Kadar Maron, Kotak Pos 104, Telp. (0293) 4901639
Temanggung 56251



SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : 422 / 351 / 2011

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SMK Negeri I Temanggung :

Nama : Drs. Purwono
NIP : 19580523 198603 1 008
Jabatan : Kepala Sekolah
Alamat Sekolah : SMK Negeri I (STM PEMBANGUNAN) Temanggung

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Vela Miarri Nurma Arimbi
NIM : 07012444028
Program / Jurusan: Manajemen Pendidikan / Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu
Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian dalam rangka penulisan Skripsi dengan kegiatan sebagai berikut :

Waktu : April – Juni 2011
Lokasi : SMK Negeri I Temanggung
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru
Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di
Temanggung

Demikian Surat keterangan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat
dipergunakan sebagaimana mestinya

Temanggung, 11 Juni 2011

Kepala



Drs. Purwono

NIP: 19580523 198603 1 008



**PEMERINTAH KABUPATEN TEMANGGUNG
DINAS PENDIDIKAN
SMK NEGERI 2 TEMANGGUNG**

Jalan Kartini 34B Temanggung 56215 Telp. 0293-491609
Fax. (0293) 491513,

E-mail: smktmg2@yahoo.com Website : <http://www.smk2tmg.net>



SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN
Nomor : 423/209/2011

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. Hendro Martono, M Pd
NIP : 19640329 198703 1 006
Pangkat/Gol : Pembina Utama Muda / IVc
Jabatan : Kepala Sekolah
Nama Sekolah : SMK Negeri 2 Temanggung.

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama : Vela Miarri Nurma Arimbi
NIM : 071012444028
Prodi/Jurusan : Ilmu Pendidikan UNY

Telah melaksanakan penelitian di sekolah tersebut di atas pada bulan April – Juni 2011, dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “ PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Temanggung, 20 Mei 2011
Kepala Sekolah



Drs. Hendro Martono, M Pd
Pembina Utama Muda
NIP. 19640329 198703 1 006



PEMERINTAH KABUPATEN TEMANGGUNG
DINAS PENDIDIKAN
SMK N I TEMBARAK
Alamat : Jln Mantenan, Greges Tembarak 56261 Telp : 0293-5528569

SURAT KETERANGAN

Nomor : 422 / 12.2011

1. Yang bertanda tangan dibawah ini

- a. Nama : SURATMAN, S.TP.,MP
- b. NIP : 19630203 198902 1 008
- c. Jabatan : Kepala Sekolah

Dengan ini menerangkan bahwa:

- a. Nama : VELA MIARRI NURMA ARIMBI
- b. NIM : 07012444028
- c. Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan/Administrasi Pendidikan
- d. Fakultas : Ilmu Pendidikan UMY

Bermaksud : Nama tersebut diatas telah melaksanakan penelitian di SMKN 1 Tembarak pada bulan April s.d Juli 2011 dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “ PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK NEGERI DI TEMANGGUNG “

2. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tembarak, 16 Mei 2011
Kepala SMK NEGERI 1 TEMBARAK

SURATMAN, S.TP.MP
Pembina
NIP. 19630203 198902 1 008



**PEMERINTAH KABUPATEN TEMANGGUNG
DINAS PENDIDIKAN
SMK NEGERI PRINGSURAT**

Alamat : Ds. Pingit Kec. Pringsurat, Kab. Temanggung Telp (0293) 5559191

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : 070/ 080 / 2011

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : WARYOTO
NIP. : 19571001 198211 1 002
Pangkat/Gol : Penata / III.c
Jabatan : Kepala Tata Usaha

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Vela Miarri Nurma Arimbi
NIM : 071012444028
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan/Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian dalam rangka penulisan Skripsi dengan kegiatan sebagai berikut:

Waktu : April – Juni 2011
Lokasi : SMK N Pringsurat
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung

Demikian surat keterangan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



WARYOTO
NIP. 19571001 198211 1 002



PEMERINTAH KABUPATEN TEMANGGUNG
DINAS PENDIDIKAN

SMK NEGERI 1 JUMO

Alamat : Jl. Raya Jumo - Kedu Km. 2, Desa Gedongsari, Jumo, Temanggung 5624
Telp. 0293-5527882, Email : smkuljumo@gmail.com

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : 423/840/2011

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. SARWADI
NIP : 19580517 198703 1 005
Pangkat/Gol : Pembina/Iva
Jabatan : Kepala Sekolah
Nama Sekolah : SMK Negeri 1 Jumo

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama : Vela Miarri Nurma Arimbi
NIM : 071012444028
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan/Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan UNY

Telah melaksanakan penelitian di sekolah tersebut di atas pada bulan April – Juni 2011,

Dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul "PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG"

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Temanggung, 20 Mei 2011



Kepala

Drs. SARWADI

PEMBINA

NIP. 19580517 198703 1 005



**PEMERINTAH KABUPATEN TEMANGGUNG
DINAS PENDIDIKAN
SMK NEGERI 1 BANSARI**

Desa Campuranom Kecamatan Bansari Kabupaten Temanggung 56265
Telp : (0293) 5801545 Email : smkn1bansari@gmail.com Website : www.smkn1bansari.co.nr

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN
NOMOR: 085 / 092 / 2011

Yang bertanda tangan dibawah ini :

- a. Nama : Drs. MACHFUD HERMAN S.
- b. NIP : 19601205 198703 1 005
- c. Pangkat / golongan : Pembina / IV a
- d. Jabatan : Kepala SMK N 1 Bansari

Dengan ini menerangkan bahwa :

- a. Nama : VELA MIARRI NURMA ARIMBI
- b. NIM : 071012444028
- c. Prodi / Jurusan : Manajemen Pendidikan / Administrasi Pendidikan
- d. Fakultas : Ilmu Pendidikan UNY

Benar-benar telah melaksanakan penelitian di sekolah kami pada bulan April s.d Juni 2011, dalam rangka penyusunan Skripsi dengan judul "PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI DI TEMANGGUNG"

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bansari ; 20 Mei 2011

Kepala Sekolah



Drs. MACHFUD HERMAN S.

Pembina

NIP. 19601205 198703 1 005